



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Mon
658.812
F398
2007

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

TEMA:

**Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de atención al cliente
en mesas del restaurante Tip Top Bello Horizonte.**

PRESENTADO POR:

Br. Luis Ferrufino Camas
Br. Marcos Molina Blandón
Br. Guillermo Zamora Páiz

CARNET No.

97-12095-0
2002-19027
2002-19019

TUTOR:

Msc. Gonzalo Zúñiga Morales

Managua, Mayo 2007

RESUMEN DEL TEMA

El presente documento representa el trabajo realizado en el Restaurante Bello Horizonte, miembro de la cadena de restaurantes Tip Top de Nicaragua, el mismo se ubica en la ciudad de Managua y se ha dedicado a la comercialización del pollo frito.

El trabajo estuvo orientado a realizar un “Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de atención al cliente en mesas del Restaurante Tip Top Bello Horizonte”.

Se realizó un análisis de la estructura organizacional del Restaurante Tip Top Bello Horizonte, la cual nos presenta una estructura jerárquica bien definida.

Se describe el proceso de atención al cliente en mesas – normado para los Restaurantes Tip Top, y se analiza con el estándar del servicio en mesas ya definido por la empresa.

Con lo anterior se procede al diagnóstico, donde se midió los tiempos de atención en mesas en visitas realizadas al Restaurante Tip Top Bello Horizonte, logrando observar que la norma establecida para la atención al cliente en mesas no se cumple, primero por la permanencia voluntaria del cliente en las instalaciones del restaurante, segundo por la falta de organización y distribución de los meseros, tercero atención tardía del mesero hacia el cliente.

Se efectuaron entrevistas a empleados involucrados en el proceso de atención al cliente en mesas, en las que se pudo percibir que todos conocen sus funciones, se les provee de las herramientas necesarias y se consideran comprometidos con los principios y valores de la empresa.

Se realizó encuesta a los clientes que visitan el restaurante, donde encontramos 2 altos porcentajes que afectan la imagen y el buen desempeño del mismo, provenientes del proceso de atención a clientes en mesas, de ellos un 48% de inconformidad, sobre todo por la actitud de los meseros y un 14% que dicen que se cambiarían a la competencia atraídos por los precios y por la mala atención. Estos porcentajes nacen de una muestra de 482 personas encuestadas, las que argumentan una insatisfacción en cuanto al mal servicio recibido.

De igual manera se presentan los problemas observados y ocurridos durante el servicio de atención al cliente en mesas, encontrándose que eran notorios dos principales:

- 1) Nadie llega a atender a los clientes, y
- 2) Apatía por parte del mesero

Estos dos problemas nacen a partir de un análisis realizado con una gráfica de Pareto y con la ayuda de estos índices se realizaron lluvias de ideas para elaborar diagramas de Ishikawa que nos permitieron visualizar los distintos problemas encontrados.

En base a lo analizado se elaboró una propuesta de mejora que ayude al involucramiento del personal de atención al cliente y favorezca la mejora en el proceso de calidad del servicio, específicamente en lo que se refiere a nuestro tema: la atención al cliente en mesas.

Dicho plan de mejora es acompañado de un análisis de Costo / Beneficio el que nos indica con una relación del 2.42 que es viable o sea aceptable.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	5
OBJETIVOS.....	7
JUSTIFICACION.....	8
CAPITULO I: Diagnóstico del proceso de atención al cliente en mesas del restaurante Tip Top Bello Horizonte	
1.1 Comportamiento organizacional actual del restaurante Tip Top Bello Horizonte.....	11
1.2 Descripción del proceso de atención al cliente en mesas.....	14
1.3 Estándares del servicio en mesas para los restaurantes Tip Top.....	17
1.4 Diagrama de atención a clientes en mesas.....	18
1.5 Definición de herramientas utilizadas.....	19
1.5.1 Medición de tiempos de atención en mesas.....	20
1.5.2 Entrevistas a empleados.....	26
1.5.3 Encuestas a clientes.....	28
1.6 Problemas encontrados que retardan el proceso de atención en mesas.....	30
1.6.1 Histograma.....	34
1.6.2 Gráfica de Pareto.....	37
1.6.3 Diagrama de Causas y Efectos.....	38
1.7 Análisis de lo encontrado.....	42
CAPITULO II: Propuesta de mejora	
2.1 Plan de mejora.....	45
2.1.1 Actividades del Plan de Mejora.....	47
2.1.2 Propuesta de mejora sobre los tiempos de atención en mesas.....	55
2.1.3 Diagrama de Gantt.....	56
2.2 Análisis Beneficio / Costo.....	57
2.2.1 Detalle de los costos a incurrir	58

2.2.2 Detalle de los beneficios.....	61
2.2.3 Evaluación Beneficio / Costo.....	62
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	67
ANEXOS.....	68

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Ficha del cargo del mesero.....	68
ANEXO 2: Entrevista al Gerente del restaurante Tip Top Bello Horizonte.	70
ANEXO 3: Entrevista al Gerente de Recursos Humanos de Deli Pollo, S. A.....	74
ANEXO 4: Entrevistas a meseros 1 y 2.....	75
ANEXO 5: Boleta de encuesta.....	77
ANEXO 6: Programa del curso de capacitación “A” Atención al cliente.....	78
ANEXO 7: Programa del curso de capacitación “B” Motivación personal.	79
ANEXO 8: Flujo de Caja sin incluir el Plan de Mejora.....	80
ANEXO 9: Flujo de Caja incluyendo el Plan de Mejora.....	81
ANEXO 10: Copia de la página 2135 LA GACETA.....	82
ANEXO 11: Organigrama propuesto.....	83

INTRODUCCION

Los restaurantes Tip Top desde el año de 1958 se han dedicado a la comercialización de productos alimenticios derivados del pollo, durante esa época existían las empresas Tip Top Industrial y Tip Top Comercial, en donde la primera se dedicaba a la crianza y matanza de pollos y la segunda ha atender los restaurantes Tip Top, en el año 2002 se inicia un cambio de razón social debido a la venta de Tip Top Industrial y la que se denominaba antes Tip Top Comercial se nombra ahora Deli Pollo, S.A., en la actualidad dicha empresa gerencia 27 locales entre restaurantes, food court y Tip Top Express.

Desde fines de los años 90 con la llegada de nuevos competidores como Pollo Campero, Pizza Hut, entre otros, los Restaurantes Tip Top se han visto involucrados en nuevos cambios de imagen y un mayor compromiso en mejoramiento de su calidad y eficiencia para satisfacer las necesidades de su clientela, esfuerzo que les ha favorecido con el premio nacional a la calidad¹ en tres ocasiones consecutivas.

Enmarcados en la calidad en el servicio, hemos decido tomar como muestra el proceso de atención al cliente en mesas del restaurante Tip Top Bello Horizonte, para analizar los tiempos que se desarrollan dentro del mismo, ya que hemos observado que en ocasiones se presentan retrasos por parte de los meseros en las entregas de los productos a los clientes que visitan éste centro familiar. Conscientes en las causas que pudiesen ocasionar dichos retrasos, pretendemos ser objetivos y precisos.

Abordaremos en este análisis el proceso de atención al cliente en mesas del Restaurante Tip Top Bello Horizonte, para detectar cuales son los principales problemas que provocan las insatisfacciones de los clientes y el impacto que tiene la falta de calidad en el servicio final.

¹ Premio otorgado por el MIFIC a través del Presidente de la República

Este proceso ha venido presentando situaciones anómalas desde los inicios del funcionamiento del restaurante Tip Top Bello Horizonte y ha sido infructuosamente tratado debido a la complejidad del mismo, dado que las condiciones de atención varían en relación a sus horas de atención.

Para poder valorar dicha problemática y poder desarrollar una propuesta de mejora, el presente documento está estructurado en 2 capítulos que contienen: CAPITULO I: “Diagnóstico del proceso de atención al cliente en mesas del restaurante Tip Top Bello Horizonte”, el que incluye la descripción del proceso de atención al cliente en mesas, estándares de los Restaurantes Tip Top, distribución número de meseros versus cantidad de mesas, organigrama, entrevistas a empleados del restaurante y gerencia de recursos humanos, como encuesta a clientes; CAPITULO II: “Propuesta de mejora”, este incluye un plan de mejora, un análisis beneficio / costo, conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de atención al cliente en mesas del restaurante Tip Top Bello Horizonte.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Determinar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio de atención en mesas y los productos del restaurante Tip Top Bello Horizonte.
2. Verificar si se cumplen las norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A. establecidas por Deli Pollo S.A. en cuanto a los tiempos de atención a los clientes en mesa.
3. Proponer las mejoras en las diferentes actividades del proceso de atención al cliente en mesas.

JUSTIFICACION

Los resultados obtenidos y la propuesta de mejora ayudaran al restaurante Tip Top Bello Horizonte a definir un nuevo plan estratégico para disminuir el tiempo del proceso involucrado y a definir las políticas que aumenten el nivel de aceptación de sus productos y servicios, disminuyendo consigo las insatisfacciones de los clientes.

El involucramiento de los colaboradores del restaurante en el plan de mejora beneficiará a la imagen un poco deteriorada que tienen algunos clientes del restaurante Bello Horizonte.

Al implementarse el plan de mejora dará una oportunidad al restaurante en la parte económica, ya que estamos convencidos que se maximizará el potencial humano, a través de un servicio con calidad y eficiencia, beneficiándose no solamente la empresa, sino también sus colaboradores.

Con la información recolectada en los diferentes capítulos sirvió de pauta para poder presentar una propuesta de mejora que incluye el costo que conllevará realizar la misma, al realizar un análisis del Beneficio / Costo se encontró un porcentaje aceptable para llevarlo acabo.

CAPÍTULO

I

DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE EN MESAS DEL RESTAURANTE TIP TOP BELLO HORIZONTE

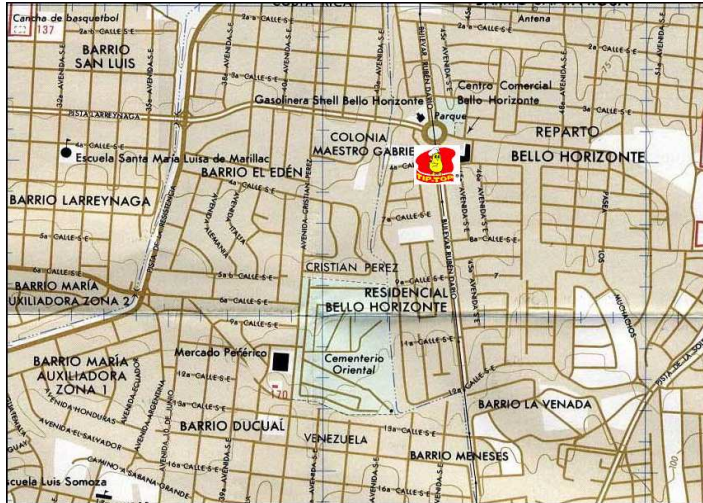


“...La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.....”

El restaurante Tip Top Bello Horizonte se encuentra ubicado en la ciudad capital Managua, en la rotonda de Bello Horizonte, (Gráfica 1) centro comercial en donde se encuentran diversos tipos de negocios, tales como restaurantes,

comiderías, gasolineras, etc.

Nace en el año de 1993, y forma parte de la cadena más grande de comida rápida del país, conocida como los Restaurantes Tip Top.



Gráfica 1: Ubicación geográfica del Restaurante Tip Top BH

Este restaurante tiene en sí características propias de su entorno que lo hacen diferente de los otros de la misma cadena, específicamente en la infraestructura, la cual fue adaptada a un entorno ranchero que predomina en el lugar, no obstante dada la visión corporativa de Deli Pollo, S.A. el servicio y la calidad de los productos debe permanecer inalterable a los estándares establecidos por la empresa.

Misión de Deli Pollo, S.A.

Deli Pollo S.A. es una empresa de capital privado, dedicada a la producción y comercialización en forma rentable, de una variedad de productos alimenticios derivados del pollo, para satisfacer las necesidades de alimentación y esparcimiento de nuestros clientes, a quienes nos debemos, en los mercados que servimos.

Ofrecemos mayor valor por su dinero, como resultado de un servicio de comida rápida e integral donde se garantice calidad y limpieza en un ambiente agradable, contamos con capital humano capacitado y propiciamos buen clima laboral, trabajo en equipo y enfoque hacia el cliente, apoyados con tecnología y materia prima de alta calidad.

Visión de Deli Pollo, S.A.

Ser la cadena de restaurantes de comida rápida líder en el mercado nacional y de cobertura regional, con niveles de calidad acorde a las expectativas de nuestros clientes.

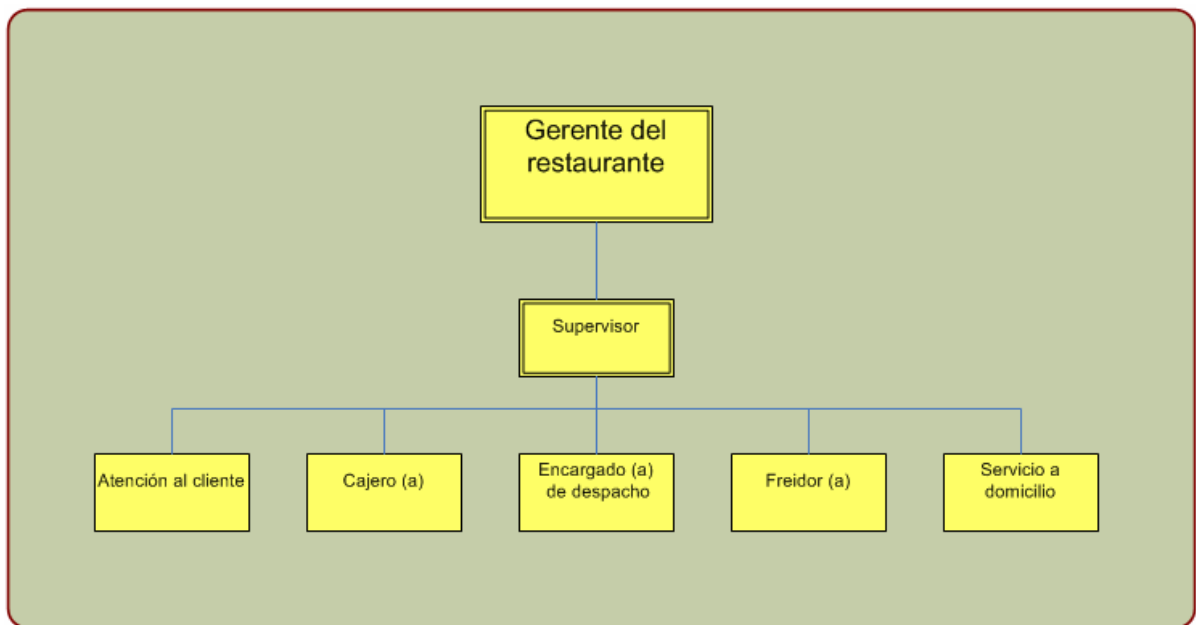
Valores de Deli Pollo, S.A.

- Honestidad
- Honradez
- Ética
- Lealtad
- Colaboración
- Confianza en nuestra organización
- Responsabilidad
- Respeto hacia los demás
- Amabilidad en el trato
- Espíritu de servicio
- Constancia
- Trabajo continuo de equipo
- Especialmente el sentimiento de identificación con nuestra marca, es decir el orgullo de llevar la camiseta Tip Top.

1.1 COMPORTAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL RESTAURANTE TIP TOP BELLO HORIZONTE

Todos los restaurantes Tip Top tienen un sistema organizacional horizontal flexible dónde cada integrante del sistema puede ser cambiado a cualquiera de las áreas, esto conlleva a que el empleado no sea imprescindible sino que cada uno de los empleados aprendan las funciones de cada puesto a través de los procesos documentados con que cuenta el restaurante y las actividades a realizar desde el área de atención al cliente, despacho y cocina.

El siguiente organigrama (Gráfica 2) refleja la estructura organizacional actual del restaurante Tip Top Bello Horizonte.



Gráfica 2: Organigrama del Restaurante Tip Top Bello Horizonte²

En este organigrama el mesero ocupa el cargo de “**Atención al Cliente**” y en el Restaurante Tip Top Bello Horizonte cuentan con un total de 8, de acuerdo a lo que nos indicara el Gerente de dicho local³.

² Fuente: Manual de Operaciones – Restaurantes Tip Top

³ Ver Anexo 2

Durante el proceso de atención al cliente en mesas el gerente y el supervisor además de tener tareas administrativas asignadas específicas, tienen que involucrarse activamente en el buen desempeño de la atención a los clientes, ya que son responsables del correcto funcionamiento del mismo.

El mesero es parte fundamental a la hora de transmitir la imagen de los servicios que prestan los Restaurantes Tip Top, la alta gerencia se enfatiza mucho en ésta parte, en específico la gerencia de Recursos Humanos, en la adecuada contratación del personal que estará a cargo de atender a los clientes.

Para ello Deli Pollo, S.A. ha establecido algunos requisitos que aseguran que el contratado posea ciertas habilidades, conocimientos, aptitudes y valores que harían que su desempeño sea satisfactorio, esto mediante entrevistas, exámenes de aptitudes y la observación, ya una vez contratado se le brinda una inducción en donde se les da a conocer entre otras cosas: la visión, misión y valores de la empresa. De igual manera la preparación de los alimentos y la descripción de los equipos de cocina.

En base a estas características se le asignan funciones que están previamente definidas en la ficha del cargo de mesero.⁴

En general los restaurantes Tip Top tienen definida estándares, en cuanto a su apariencia estructural que tienen que estar reflejados en cada uno de los restaurantes Tip Top a nivel nacional, de igual manera toda persona contratada a realizar el trabajo de mesero debe cumplir con las normas establecidas en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A., que ayudan a facilitar el cumplimiento de los estándares de calidad.

⁴ Ver anexo 1

De acuerdo a la norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A. se exige a los meseros lo siguiente:

- ✓ En cuanto al uniforme que cumpla con los siguientes parámetros:

Debe estar limpio, planchado, en buen estado y no debe quedar ajustado al cuerpo que le impida el movimiento.

- ✓ En cuanto al arreglo personal se exige que:

Aspecto físico agradable, bien peinado, baño diario, cepillarse los dientes, uñas limpias y cortas, varones rasurados, mujeres con mínimo de maquillajes en ojos y labios.

- ✓ Otros aspectos:

Trabajo directo con el público, bien descansado, no masticar chicles ni fumar en el área de atención al cliente.

En cuanto a la apariencia personal, se enfatiza en el correcto uso del uniforme y un buen vocabulario empleado; ello refleja en parte, la cultura de calidad que los restaurantes Tip Top imprimen a sus servicios, es por tal razón que se cuida mucho de que los meseros pongan en práctica todos los aspectos que se le han enseñado en las capacitaciones y entrenamientos.

Tanto en el restaurante Tip Top Bello Horizonte, como en los demás restaurantes de la cadena Tip Top, manejan un manual de operaciones en dónde se desarrollan los distintos procesos, entre ellos podemos encontrar:

- el proceso de preparación de los productos
- el proceso de despacho
- el proceso de facturación
- el proceso de apertura del local
- el proceso de cierre del local
- el proceso de grabación de inventarios
- otros

En el mismo documento encontramos **el proceso de atención al cliente en mesas**, - en el cual se enfoca nuestro trabajo -, y que se describe en el siguiente acápite.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN MESAS⁵

Presentamos a continuación la descripción del proceso de atención al cliente en mesas según la norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A., el mismo utilizado para toda la cadena de restaurantes Tip Top de Nicaragua, dicha descripción es la ultima versión ya que desde su creación en el año 2000 ha tenido algunas modificaciones.

1. Acomodar al cliente y entregar el menú.
 - Que decimos y como lo decimos.
 - Sonría y vea a los ojos a los clientes.
 - Use un tono de voz amigable, NO FINGIDO.
 - Conozca a sus clientes.
 - Encante con el servicio familiar.

⁵ Fuente: Manual de Operaciones – Restaurantes Tip Top

- Ofrezca promociones y nuevos productos.

2. Tomar la orden.

- Concéntrese al tomar la orden.
- Vea a los ojos al cliente. No lo interrumpa.
- Verificar la orden. Cerciórese que no se quedó nadie sin ordenar.
- Confirme la orden de los niños con sus padres.

3. Entregar la comanda en la barra del despacho.

- Indique al encargado de despacho si hay productos especiales.
- Indique a despacho si hay excepciones en la preparación de algunos productos.

4. Servir las bebidas.

- Sirva las bebidas por la derecha.
- No sirva sobre la cara de los clientes.
- No olvide las pajillas.
- Pregunte si todo está bien.

5. Tomar la orden de despacho.

- VERIFIQUE la orden, Si no está correcta no la SIRVA.
- Si los alimentos no lucen con los estándares TIPTOP llame a su jefe de inmediato.
- Sirva la orden completa.

6. Servir la orden.

- Trate de recordar de quien es cada platillo.
- Sirva y asista a los niños primero.
- No sirva sobre la cara de los clientes.

- Pregunte por algunas extras.
7. Estar atento a cualquier señal del cliente y solicitud de cuenta.
- No fije su mirada sobre el cliente.
 - No se olvide del cliente.
 - Camine en busca de cómo sobrepasar las expectativas del cliente.
8. Pedir la cuenta en caja.
- Verifique que la cuenta corresponda a las ordenes.
 - Presentar la cuenta.
 - Confirmar la cantidad de dinero entregada.
9. Llevar dinero a la caja.
- Verificar la cancelación de la factura.
 - Entregar cambio a la persona que le dio el dinero.
 - Monitoree a sus clientes.
10. Agradezca al cliente e invítelo a regresar.
- Asegúrese que los clientes se sientan bien atendidos y se vayan contentos.
 - Gracias por visitarnos.
 - Muchas gracias les esperamos nuevamente.
 - Muchas gracias por la visita le esperamos nuevamente.

1.3 ESTÁNDARES DEL SERVICIO EN MESAS, PARA LOS RESTAURANTES TIP TOP ⁶

Otro elemento importante normado por Deli Pollo, S.A. son los tiempos de atención en mesas, número de clientes por mesa y la cantidad de mesas por mesero ya que esto influye sustancialmente en los tiempos de respuesta por parte de cada uno de los meseros.

Numero de clientes por mesa:	1-4 personas
Numero de mesas por mesero	6
Tiempo de acomodar a un grupo	Lo mas pronto posible
Tiempo en tomar una orden (por mesa)*	Lo mas pronto posible
Tiempo en servir las bebidas**	2 1/2 minutos
Tiempo en servir los alimentos***	5:00 minutos
Tiempo en llevar la cuenta****	5:00 minutos

* Este es el tiempo que se toma desde el momento en que el empleado lleva a sentar a los clientes suministrándoles el menú. No incluye el tiempo de espera del cliente en ser llamado.

** Este es el tiempo tomado desde que el empleado en mesas concluyo de tomar la orden a los clientes, hasta que les sirve las bebidas. Incluye tiempo de despacho.

*** Este es el tiempo que es tomado desde el momento en que el empleado en mesas concluyó de tomar la orden a los clientes hasta que les sirve los alimentos. No incluye el tiempo de comidas especiales (nuggetts, fajitas, tops, hamburguesas, titiles.) Incluye tiempo de bebidas.

**** Es el tiempo que inicia desde que el empleado recibe la orden de

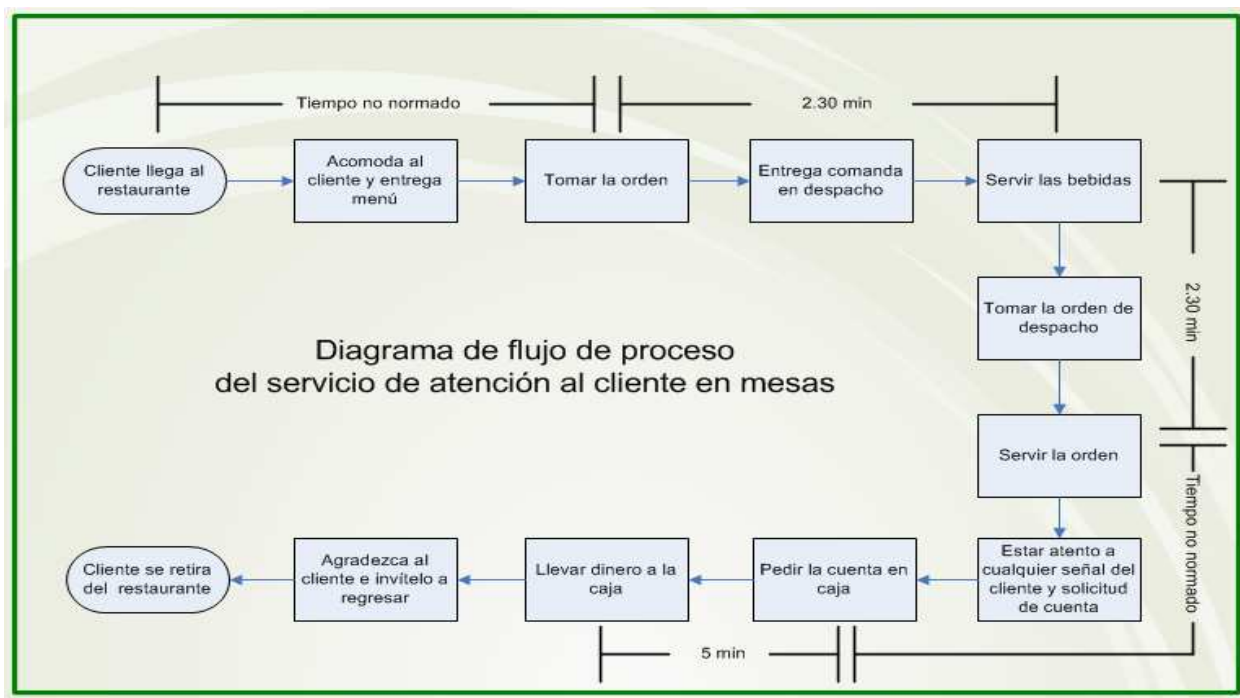
⁶ Fuente: Manual de Operaciones – Restaurantes Tip Top

cancelación del cliente hasta que este lleva la factura a la mesa. Incluye tiempo de caja.

1.4 DIAGRAMA DE ATENCION A CLIENTES EN MESAS

Se presenta a continuación (Gráfica 3) ⁷ en forma de flujo de proceso, los pasos que se llevan a cabo durante el proceso de atención al cliente en mesa de los restaurantes Tip Top. Esto de acuerdo a la norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A.

En el mismo se puede observar que existen dos tiempos no normados o no establecidos, como son: uno desde el momento en que el cliente llega al restaurante y el mesero le llega a tomar la orden; y segundo el momento que toma el cliente en degustar sus alimentos que inicia desde que le sirven la orden y concluye cuando se solicita la cuenta en caja. Sin duda es un tiempo tolerable que tiende mucho a variar.



Gráfica 3: Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente en mesas.

⁷ Fuente: Manual de Operaciones – Restaurantes Tip Top

1.5 DEFINICION DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Basados en técnicas y herramientas estadísticas de la calidad, además de recopilación de información, se realizó un diagnostico de la situación actual de la empresa y se comparó con la norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A.

Las herramientas de recopilación de información utilizadas para el diagnostico son:

- Medición de tiempos de atención en mesas
- Entrevistas a empleados
- Encuesta a clientes

Las herramientas de calidad utilizadas son las siguientes:

- Histograma

El histograma presenta la frecuencia de los datos recopilados de los problemas encontrados.

- Diagrama de flujo

Se elaboraron diagrama de flujo para describir el recorrido del proceso de atención al cliente en mesas, para poder hacer un calculo de los tiempos que conlleva cada una de las actividades y compararlos contra la norma ya establecida.

- Gráfica de pareto

Se centra de las fuentes principales de error, para eliminar defectos.

- Diagramas de causas y efectos

Descripción gráfica de los elementos del proceso para analizar fuentes potenciales de variación de procesos.

1.5.1 MEDICION DE TIEMPOS DE ATENCIÓN EN MESAS

Para la realización de este estudio, se visitó el restaurante en días distintos al azar tres períodos de tiempos: el desayuno, el almuerzo y durante la cena; con el propósito de comparar los tiempos de atención en mesas en diferentes horarios con respecto a la norma ya establecida; y así determinar los posibles problemas que se presentan en horas pico y en horas menos concurridas, encontrándose los siguientes resultados:

Atención en mesas de las 08:00 a 10:00 a.m. (desayuno)

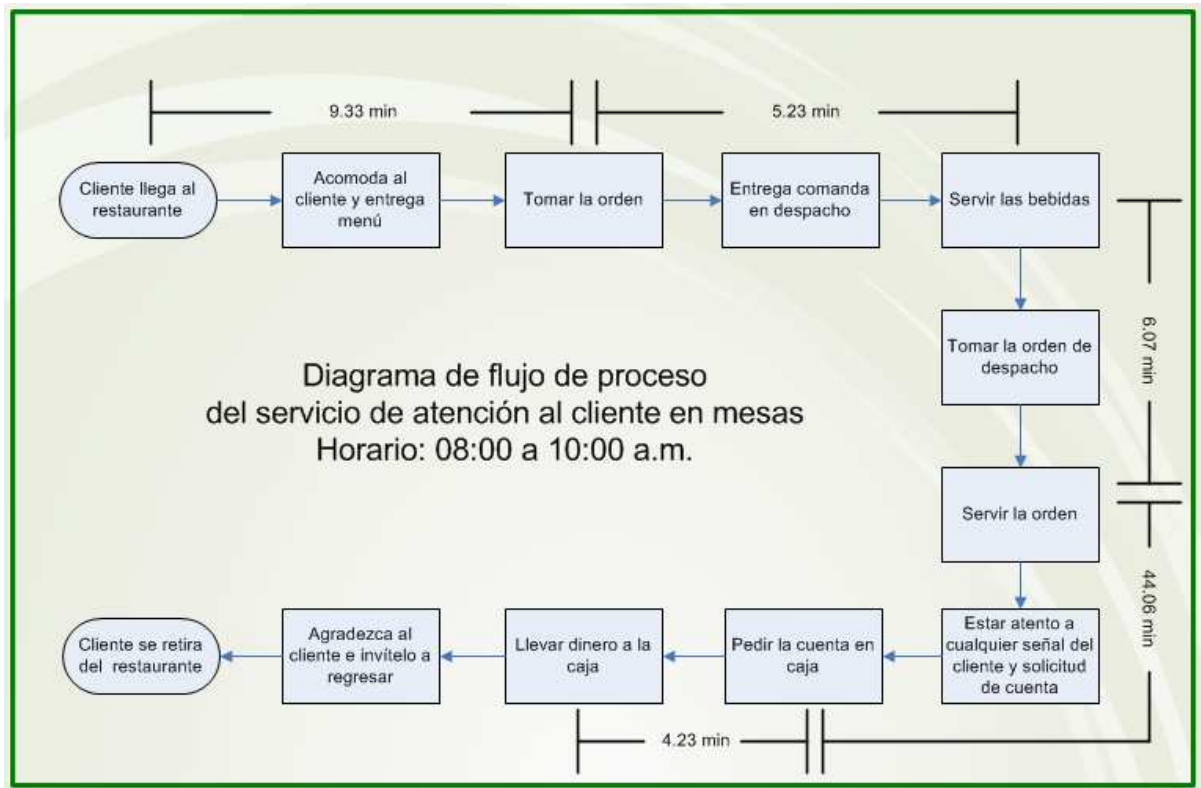
Para este horario se estudiaron los tiempos de atención para 6 mesas. La Tabla 1 muestra el detalle de los datos encontrados.

Actividad	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Acomoda al cliente	8.30	8.40	8.35	9.0	9.02	8.50	
Tomar la orden	8.36	8.46	8.41	9.35	9.10	8.55	
Servir las bebidas	8.38	8.50	8.50	9.39	9.17	8.58	
Servir la orden	8.43	8.55	8.56	9.45	9.24	9.03	
Pedir la cuenta en caja	9.30	9.50	9.35	10.35	10.05	9.45	
Llevar dinero a caja	9.35	9.54	9.38	10.38	10.10	9.48	
Tiempo total en mesas	1:05	1:14	1:03	1:38	1:08	0:58	1:18⁸

Tabla 1: Tiempo medido en minutos del horario de atención de las 08:00 a 10:00 a.m.

⁸ 1:18 equivale al tiempo promedio que el cliente permanece en el restaurante

La Gráfica 4 presenta a continuación el flujo del proceso de atención a clientes en mesa con los tiempos observados entre 08:00 a 10:00 a.m.



Gráfica 4: Diagrama del flujo de proceso de atención al cliente en el horario de 08:00 a 10:00 a.m.

El sub-proceso de tomar la orden y servir las bebidas no está equiparado a la norma que debería ser de 2.30 minutos (de acuerdo a la norma ya establecida), dando como resultado que el cliente tenga que esperar hasta 5.23 minutos para obtener las bebidas, esto podría provocar algún malestar en clientes impacientes, que podrían andar en busca de su desayuno rápido.

En el sub-proceso de servir las bebidas y servir la orden hay un desfase de 3.37 minutos, donde debería de transcurrir solo 2.30 minutos y han transcurrido un promedio de 6.07 minutos.

Atención en mesas de las 11:00 a.m. a 1:00 p.m. (almuerzo)

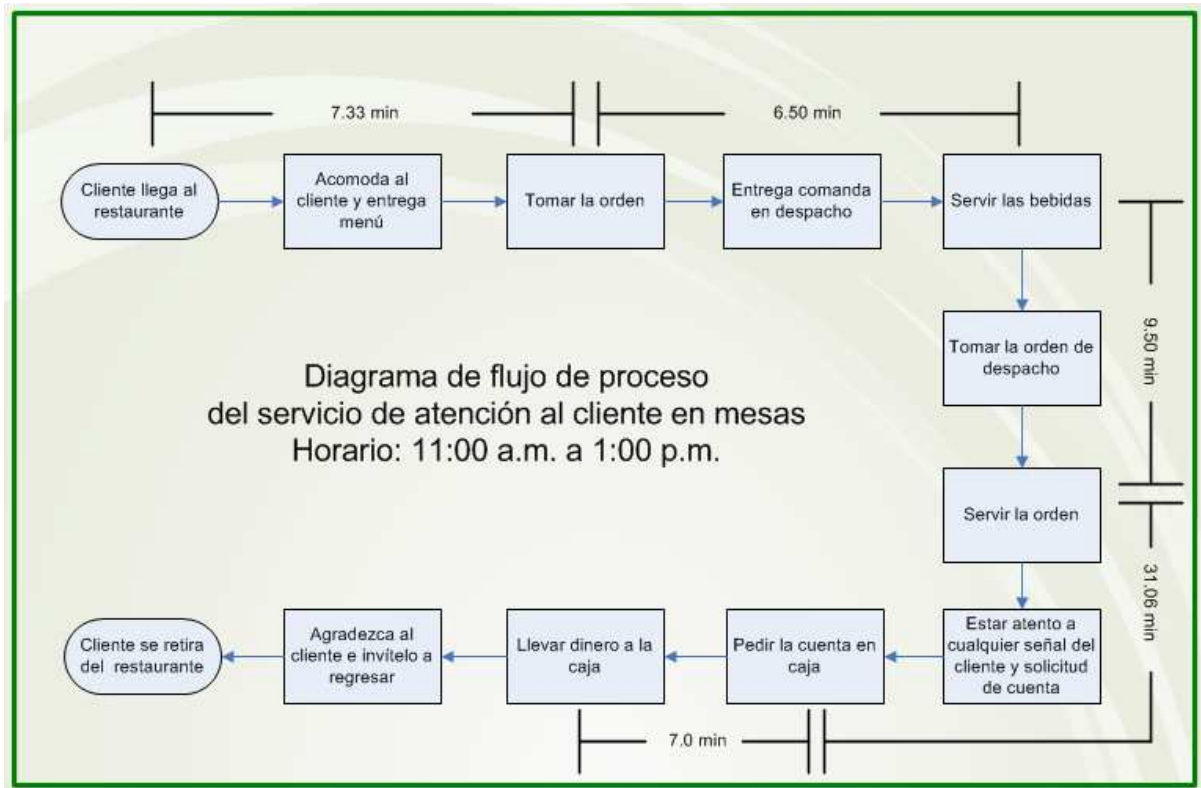
Para días al azar en horario de medios día, el más concurrido y en el que se pone a prueba el sistema organizativo del restaurante, de igual manera se evaluaron los tiempos de 6 mesas reflejados en la Tabla 2

Actividad	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Acomoda al cliente	11.16	11.46	11.29	11.30	11.43	11.44	
Tomar la orden	11.22	11.49	11.33	11.40	11.48	12.00	
Servir las bebidas	11.24	12.02	11.40	11.49	11.50	12.06	
Servir la orden	11.28	12.11	11.43	12.05	12.10	12.11	
Pedir la cuenta en caja	12.09	12.36	12.00	12.41	12.38	12.48	
Llevar dinero a caja	12.15	12.43	12.06	12.50	12.45	12.55	
Tiempo total en mesas	0:59	0:57	0:37	1:20	1:02	1:11	1:02⁹

Tabla 2: Tiempo medido en minutos del horario de atención de las 11:00 a.m. a 1:00 p.m.

⁹ 1:02 equivale al tiempo promedio que el cliente permanece en el restaurante

En la Gráfica 5 se puede observar el flujo del proceso de atención a clientes en mesa con los tiempos observados entre 11:00 a.m. a 1:00 p.m.



Gráfica 5: Diagrama del flujo de proceso de atención al cliente en el horario de las 11:00 a.m. a 1:00 p.m.

El sub-proceso de tomar la orden y servir las bebidas no está equiparado a la norma que debería ser de 2.3 minutos (de acuerdo a la norma ya establecida), dando como resultado que el cliente tenga que esperar hasta 6.5 minutos para obtener las bebidas, esto podría provocar algún malestar en clientes impacientes, que podrían andar en busca de su almuerzo rápido.-

En el sub-proceso de servir las bebidas y servir la orden hay un desfase de 7.20 minutos, donde debería de transcurrir solo 2.30 minutos y han transcurrido un promedio de 9.50 minutos.

Atención en mesas de las 5:00 a 7:00 p.m. (cena)

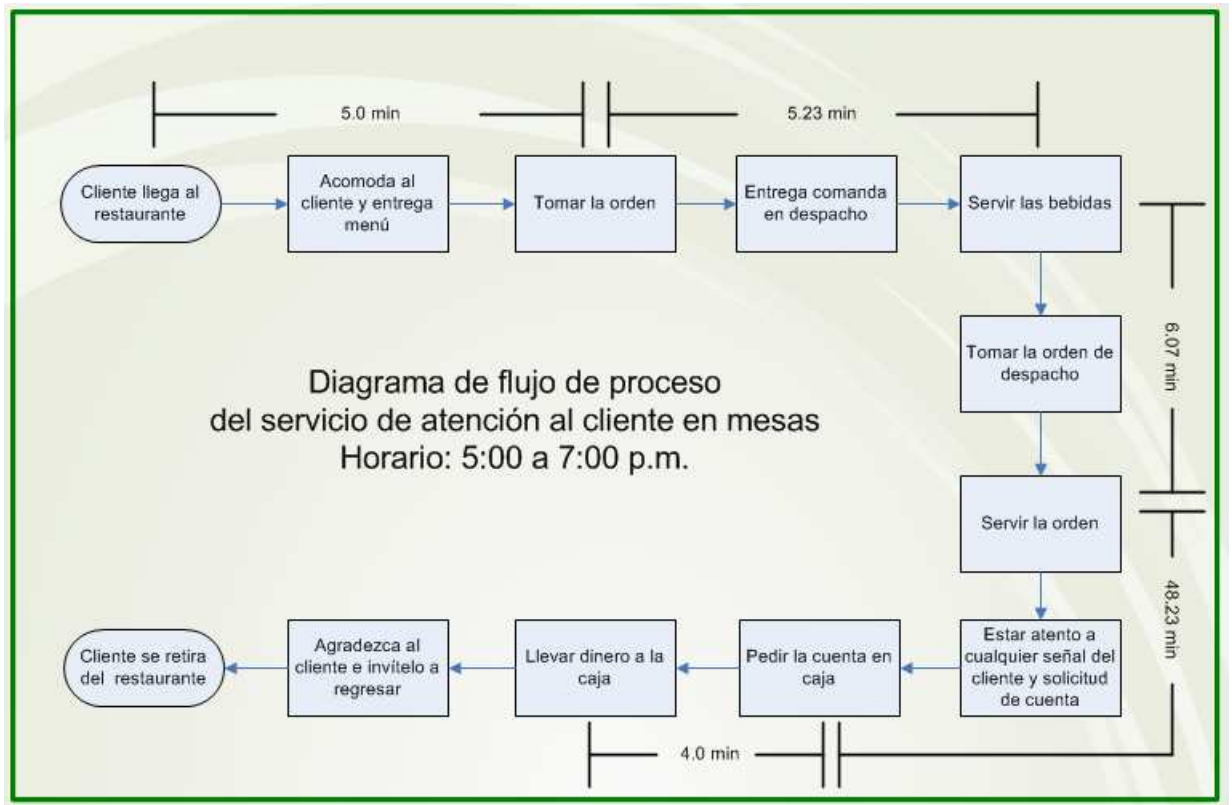
Para el horario de la tarde se encontraron los datos reflejados en la Tabla 3.

Actividad	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Mesa 5	Mesa 6	Prom.
Acomoda al cliente	5.20	5.25	5.24	5.30	5.32	5.45	
Tomar la orden	5.24	5.30	5.31	5.35	5.34	5.50	
Servir las bebidas	5.28	5.36	5.35	5.38	5.40	5.56	
Servir la orden	5.36	5.40	5.41	5.45	5.44	6.01	
Pedir la cuenta en caja	6.30	6.30	6.10	6.40	6.42	6.40	
Llevar dinero a caja	6.35	6.33	6.15	6.44	6.45	6.44	
Tiempo total en mesas	1:15	1:08	0:51	1:14	1:13	0:59	1:11¹⁰

Tabla 3: Tiempo medido en minutos del horario de atención de las 5:00 a 7:00 p.m.

¹⁰ 1:11 equivale al tiempo promedio que el cliente permanece en el restaurante

Se presenta a continuación (Gráfica 6) el flujo del proceso de atención a clientes en mesa con los tiempos observados entre 5:00 a 7:00 p.m.



Gráfica 6: Diagrama del flujo de proceso de atención al cliente en el horario de las 5:00 a 7:00 p.m.

El sub-proceso de tomar la orden y servir las bebidas no está equiparado a la norma que debería ser de 2.3 minutos (de acuerdo a la norma ya establecida), dando como resultado que el cliente tenga que esperar hasta 5.23 minutos para obtener las bebidas, esto podría provocar algún malestar en clientes impacientes, que podrían andar en busca de su cena.

En el sub-proceso de servir las bebidas y servir la orden hay un desfase de 3.37 minutos, donde debería de transcurrir solo 2.30 minutos y han transcurrido un promedio de 6.07 minutos.

1.5.2 ENTREVISTAS A EMPLEADOS

Con el fin de conocer el sistema de planificación de las actividades críticas que se realizan en el restaurante desde el control de los insumos, la administración del personal hasta el seguimiento de la satisfacción al cliente, se entrevistó al gerente del restaurante Tip Top Bello Horizonte.¹¹

Las preguntas tratan de detectar posibles problemas en relación a la planificación de las actividades de pedidos de nuevos insumos, coordinación del personal y mas adelante en la entrevista a meseros se trata de indagar si existe coherencia entre lo puesto en práctica por los meseros y lo normado por Deli Pollo, S.A.

Se puede determinar en la entrevista a la gerente de Tip Top Bello Horizonte, que se hace un esfuerzo para cumplir con las normas establecidas por Deli Pollo, S.A., no obstante, no siempre se cumplen y esto afecta en gran medida con la calidad del servicio ofrecido a los clientes que visitan el restaurante.

El gerente del restaurante considera que sus empleados tienen sentido de pertenencia, de que ponen empeño en sus labores, entusiasmo y actitud positiva para emprender los retos, sin embargo lo observado en los meseros es contrario a lo planteado por el gerente.

En el seguimiento a la satisfacción al cliente se ve que no hay un procedimiento establecido formalmente para estudiar y monitorear el grado de aceptación de los productos Tip Top, razón por la cual las políticas de mantenimiento de clientes no es muy acertada, lo que provoca la deserción de algunos ante las nuevas o mejores promociones de la competencia.

¹¹ Ver anexo 2

Para determinar los aspectos relacionados al sistema de contratación de nuevo personal, las funciones asignadas y los beneficios sociales de los mismos se entrevisto al Gerente de Recursos Humanos.¹²

De la entrevista al Gerente de recursos humanos se puede deducir que no existe una política clara a la hora de contratar nuevo personal, teniendo claro que el mesero es la primera imagen de la empresa que el cliente recibe, partiendo de esto, la gerente de recursos humanos debe de realizar entrevistas para puestos específicos y críticos para Deli Pollo, S.A., aplicando métodos científicos para captar el personal mas idóneo que sea apto para cumplir con los requerimientos del puesto.

Dado que la selección del personal se lleva a cabo por medio de la observación únicamente, ésta puede equivocarse, ya que en el momento que se realiza la entrevista la persona puede presentar un carácter distinto que cuando se involucra con los demás miembros del equipo de trabajo. Esto se traduce en falta de interés, entusiasmo y empoderamiento que se ve reflejado en la falta de dinamismo con que los meseros atienden a los clientes.

Se entrevistó a dos meseros¹³ para valorar aspectos importantes que determinan su desempeño a la hora de poner en práctica las normas de atención al cliente en mesas. Se emplearon preguntas que determinan su grado de satisfacción y empoderamiento con la empresa y la concordancia que hay entre el cuido de su apariencia y aspecto con lo que establece la norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A.

Primeramente podemos confirmar que durante la entrevista no se le comunica a la persona, que está siendo entrevistado para cubrir la plaza de mesero, y de igual manera se observa una desmotivación producto del

¹² Ver anexo 3

¹³ Ver anexo 4

cansancio ya que a los meseros se les exige doble turno, no teniendo su adecuado descanso, considerando que el trabajo que realizan generalmente es de pié. Se observa también que el mesero desconoce las políticas internas de la empresa, ya que actualmente existe un plan de estímulo.

Es evidente también la falta de concordancia que existe entre lo que el gerente del restaurante entiende como una capacitación constante a la que el mesero considera que es de manera esporádica, así mismo entre los mismos meseros desconocen los planes de estímulos existentes, pero el gerente afirma que todo el personal conoce dicho plan.

Esta falta de coherencia refleja el grado de desconocimiento que existe por parte de los empleados, de las principales políticas de atención al cliente de Deli Pollo, S.A. y del bajo nivel de empoderamiento que existe en los colaboradores del restaurante Tip Top Bello Horizonte.

1.5.3 ENCUESTA A CLIENTES

Con la finalidad de darle seguimiento a la satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio prestado y la calidad de los productos se elaboró una encuesta,¹⁴ orientada a valorar la aceptación del producto tanto en frescura como en sabor además de la actitud de los meseros y su predisposición para adelantarse a las necesidades del cliente.

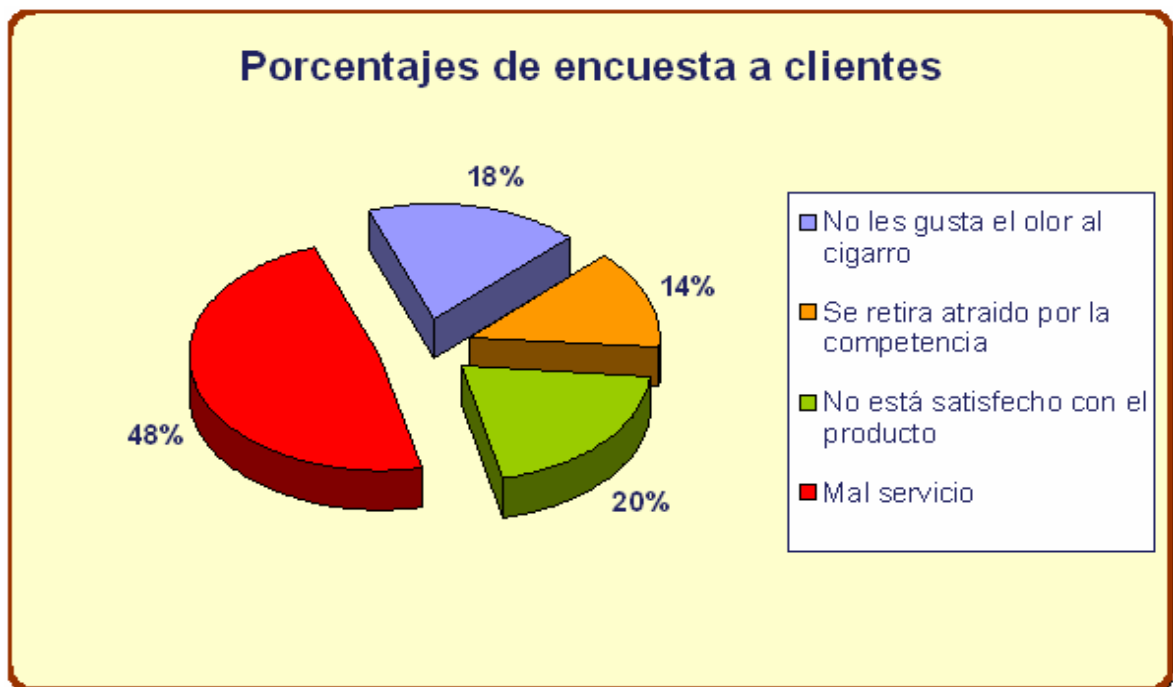
Esta encuesta fue dirigida a los consumidores del servicio en mesas del Restaurante Tip Top Bello Horizonte del 01 al 08 de marzo del 2007.

Los restaurantes Tip Top conocen muy bien lo que buscan los clientes en sus restaurantes y lo describen como sigue:

¹⁴ Ver anexo 5

- ✓ Satisfacer una necesidad
- ✓ Comida caliente
- ✓ Un lugar para recrearse
- ✓ Un lugar para conversar y descansar
- ✓ Ser atendido por un tercero: el equipo Tip-Top

En los resultados obtenidos de la encuesta se encontró que el mayor porcentaje fue por la inconformidad con la actitud de los meseros hacia los clientes en un 48%, (como puede verse en la tabla) estos clientes expresaron su tal insatisfacción que ya no continuarían visitando los restaurantes Tip Top, el 18% de los clientes encuestados se quejaron del olor a cigarro que predomina en el restaurante, el 14% se retiraron atraídos por los precios y promociones de la competencia, y el 20% restante dijo no estar satisfecho con el producto.



Gráfica 7: Muestra gráfica que nos indica que el 48% de los clientes se sienten inconformes con la atención recibida.

Como se puede observar existe un gran porcentaje de clientes que se encuentran insatisfechos por el tipo de servicio que se les está ofreciendo, planteando que es un mal servicio. La gerencia de dicho restaurante debe preocuparse por estas aseveraciones.

1.6 PROBLEMAS ENCONTRADOS QUE RETARDAN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN MESAS

En las múltiples visitas al restaurante tip top Bello Horizonte, de un total de 100 observaciones en mesas, pudimos registrar situaciones que retrasaban el proceso de atención al cliente, unas se presentan con mayor frecuencia y otras con un ritmo de ocurrencia esporádico, no obstante, para determinar cuales de éstas causas son en realidad las mas crónicas y cuales son triviales haremos un análisis de Pareto, que nos determinara cuales de todos estos problemas son los principales causantes del retraso de atención en mesas, que provoca la insatisfacción de los clientes.

Principales problemas encontrados:

1. El cliente solicita que se le suministre su cuenta y el mesero no consulta como realizara el pago, una vez presentada la factura el cliente solicita que se le cambie a pago con tarjeta de crédito, haciendo que el cajero anule la factura y elabore una nueva, quitándole tiempo a otro mesero que necesite la cuenta de otro cliente.
2. Se agotó el empanizador y se tiene que esperar que llegue de la oficina principal o lo prestan de otro establecimiento, habiendo retraso en la entrega de la orden a los clientes.
3. Cuando existen visitas de grupos, el mesero lleva una sola cuenta para el grupo y estos deciden que se les cambie a facturas

individuales. Esto hace que ocurra lo mismo del problema No.1

4. El mesero le ofrece postre al cliente, éste le indica que le lleve tres leches, luego el mesero retorna a la mesa y le indica al cliente que solo hay pío quintos. No hay una comunicación fluida entre la persona a cargo de despacho con el mesero con respecto a la existencia de los productos.
5. A la persona de cierre se le olvido filtrar el aceite y cuando se abrió el restaurante se tuvo que esperar hasta que éste estuviera listo, retrasando a los primeros clientes del día, ya que la filtración les toma varias horas.
6. Se encontró que algunos meseros no escriben bien los pedidos en las comandas, ya que en diversas ocasiones en vez de escribir alitas picantes escribían fajitas picantes, haciendo que el cliente se moleste ya que estas se hacen contra pedidos y tiene que esperar más tiempo, muchos de estos clientes simplemente abandonaron el Restaurante.
7. En ocasiones los clientes se retiraban del restaurante por que nadie llegaba a atenderlos, especialmente en el área de la terraza.
8. Algunas mesas se encontraban llenas de desperdicios dejados por otros clientes y no eran retirados a tiempo, haciendo que los nuevos clientes que esperaban ser atendidos tuvieran que retirarlos ellos mismos. Aquí se aprecia la falta de coordinación de los meseros o la inadecuada supervisión.
9. Las sillas estaban llenas de salsa de tomate y el cliente tenia que limpiarlas ya que ningún mesero llegaba hacerlo.

10. Muchos clientes se quejan por la indiferencia o apatía del mesero que los atendía.

11. Algunos clientes llaman consecutivamente a los meseros para pedir agua, lo que atrasa el proceso para la atención de los demás clientes.

La frecuencia porcentual de los problemas encontrados es a como sigue:

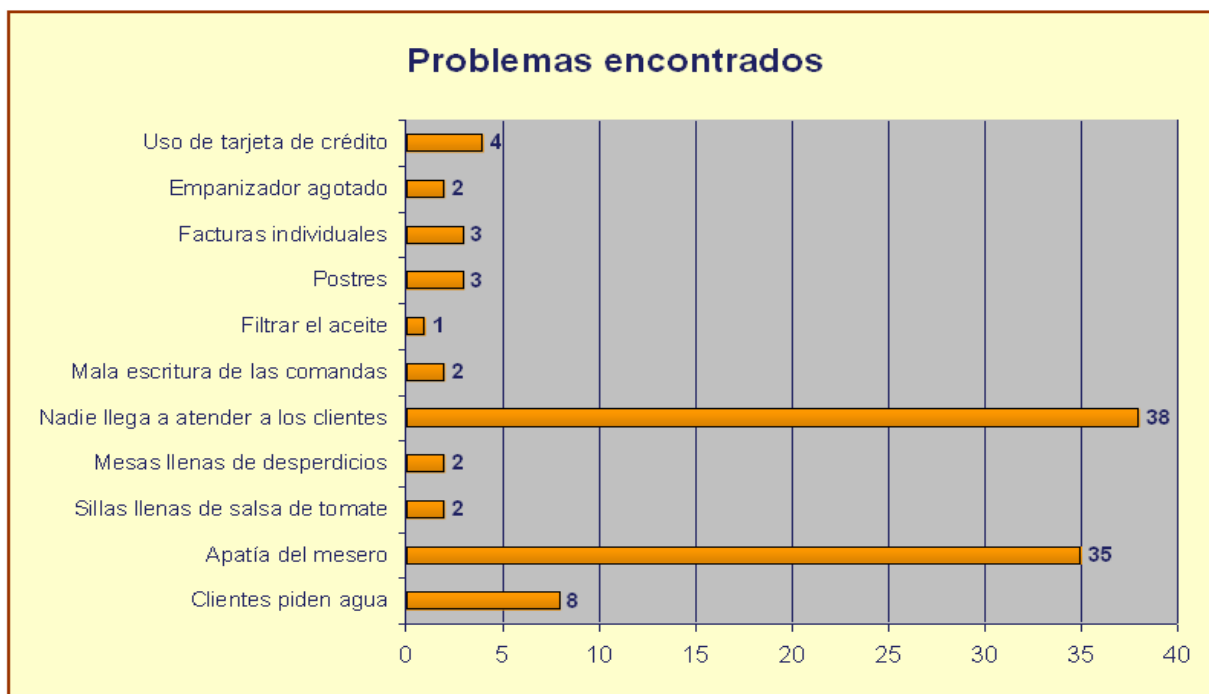
No	Tipo de Problema	Detalle del Problema	Frecuencia	Frecuencia Porcentual (%)
#1	Uso de tarjeta de crédito	El cliente solicita que se le suministre su cuenta y el mesero no consulta como realizara el pago, una vez presentada la factura el cliente solicita que se le cambie a pago con tarjeta de crédito	4	4
#2	Empanizador agotado	Se agotó el empanizador y se tiene que esperar que llegue de la oficina principal o lo prestan de otro establecimiento.	2	2
#3	Facturas individuales	Cuando existen visitas de grupos, el mesero lleva una sola cuenta para el grupo y estos deciden que se les cambie a facturas individuales.	3	3
#4	Postres	El mesero le ofrece postre al cliente, éste le indica que le lleve tres leches, luego el mesero	3	3

		retorna a la mesa y le indica al cliente que solo hay pío quintos.		
#5	Filtrar el aceite	A la persona de cierre se le olvido filtrar el aceite y cuando se abrió el restaurante se tuvo que esperar hasta que éste estuviera listo.	1	1
#6	Mala escritura de las comandas	Se encontró que algunos meseros no escriben bien los pedidos en las comandas, ya que en diversas ocasiones en vez de escribir alitas picantes escribían fajitas picantes, haciendo que el cliente se moleste ya que estas se hacen contra pedidos y tiene que esperar más tiempo.	2	2
#7	Nadie llega a atender a los clientes	En ocasiones los clientes se retiraban del restaurante por que nadie llegaba a atenderlos.	38	38
#8	Mesas llenas de desperdicios	Algunas mesas se encontraban llenas de desperdicios dejados por otros clientes y no eran retirados a tiempo, haciendo que los nuevos clientes que esperaban ser atendidos tuvieran que retirarlos ellos mismos.	2	2
#9	Sillas llenas de salsa de tomate	Las sillas estaban llenas de salsa de tomate y el cliente tenia que limpiarlas ya que ningún mesero llegaba hacerlo.	2	2

#10	Apatía del mesero	Muchos clientes se quejan por la indiferencia o apatía del mesero que los atendía.	35	35
#11	Cientes piden agua	Algunos clientes llaman consecutivamente a los meseros para pedir agua, lo que atrasa el proceso para la atención de los demás clientes	8	8
#12	Otros	Otros problemas no incluidos en los anteriores	0	0

1.6.1 HISTOGRAMA

Teniendo en cuenta los distintos problemas observados durante las múltiples visitas realizadas al restaurante Tip Top Bello Horizonte, se elaboró un histograma para representarlo de forma gráfica y poder observar que los problemas más relevantes son: “Nadie llega a atender a los clientes” y “Apatía del mesero”.



Gráfica 8: Representación gráfica en un histograma de los principales problemas encontrados.

Para detectar cuáles son los problemas que aparecen con mayor frecuencia los ordenaremos en orden decreciente de frecuencia:

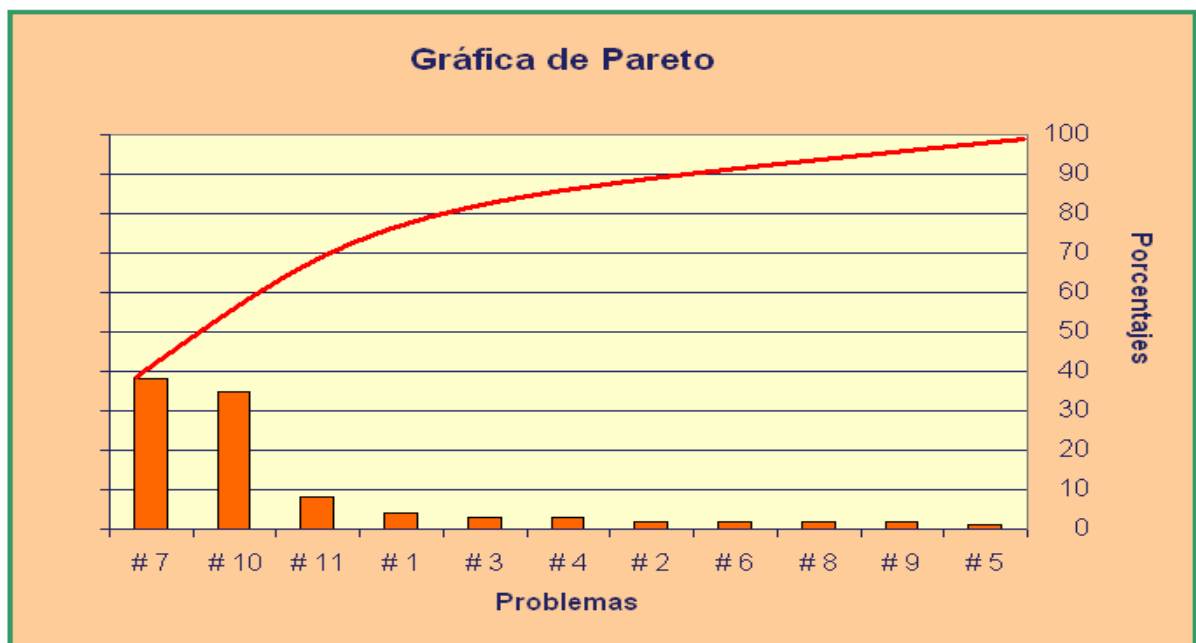
No	Tipo de Problema	Detalle del Problema	Frecuencia	Frecuencia Porcentual (%)
#7	Nadie llega a atender a los clientes	En ocasiones los clientes se retiraban del restaurante por que nadie llegaba a atenderlos.	38	38
#10	Apatía del mesero	Muchos clientes se quejan por la indiferencia o apatía del mesero que los atendía.	35	35
#11	Clientes piden agua	Algunos clientes llaman consecutivamente a los meseros para pedir agua, lo que atrasa el proceso para la atención de los demás clientes	8	8
#1	Uso de tarjeta de crédito	El cliente solicita que se le suministre su cuenta y el mesero no consulta como realizara el pago, una vez presentada la factura el cliente solicita que se le cambie a pago con tarjeta de crédito	4	4
#3	Facturas individuales	Cuando existen visitas de grupos, el mesero lleva una sola cuenta para el grupo y estos deciden que se les cambie a facturas individuales.	3	3

#4	Postres	El mesero le ofrece postre al cliente, éste le indica que le lleve tres leches, luego el mesero retorna a la mesa y le indica al cliente que solo hay pío quintos.	3	3
#2	Empanizador agotado	Se agotó el empanizador y se tiene que esperar que llegue de la oficina principal o lo prestan de otro establecimiento.	2	2
#6	Mala escritura de las comandas	Se encontró que algunos meseros no escriben bien los pedidos en las comandas, ya que en diversas ocasiones en vez de escribir alitas picantes escribían fajitas picantes, haciendo que el cliente se moleste ya que estas se hacen contra pedidos y tiene que esperar más tiempo.	2	2
#8	Mesas llenas de desperdicios	Algunas mesas se encontraban llenas de desperdicios dejados por otros clientes y no eran retirados a tiempo, haciendo que los nuevos clientes que esperaban ser atendidos tuvieran que retirarlos ellos mismos.	2	2
#9	Sillas llenas de salsa de tomate	Las sillas estaban llenas de salsa de tomate y el cliente tenía que limpiarlas ya que ningún mesero llegaba hacerlo.	2	2
#5	Filtrar el	A la persona de cierre se le olvido	1	1

	aceite	filtrar el aceite y cuando se abrió el restaurante se tuvo que esperar hasta que éste estuviera listo.		
#12	Otros	Otros problemas no incluidos en los anteriores	0	0
TOTAL			100	100 %

1.6.2 GRÁFICA DE PARETO

Ahora resulta evidente cuales son los tipos de problemas más frecuentes. Podemos observar que los 2 primeros tipos de problemas se presentan en el 73% de los casos. Por el Principio de Pareto, (Gráfica 9) concluimos que: La mayor parte de las inconformidades de los clientes del restaurante Tip Top Bello Horizonte es generada por: La apatía del mesero al atender a los clientes y otro porque nadie llega a atenderlos a tiempo, de manera que si se eliminan las causas que los provocan desaparecería la mayor parte de los problemas.



Gráfica 9: La gráfica de Pareto muestra los dos principales problemas que sumados dan un 73%

1.6.3 DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS

Identificadas las dos principales causas de insatisfacción de los clientes del restaurante Tip Top Bello Horizonte a través de Pareto, procedemos a estudiar mediante el diagrama de Ishikawa las causas que originan dichos problemas, para ello nos reunimos con el personal involucrado en el proceso de atención a clientes en mesas.

Problema #7: Nadie llega a atender a los clientes

Descripción del problema:

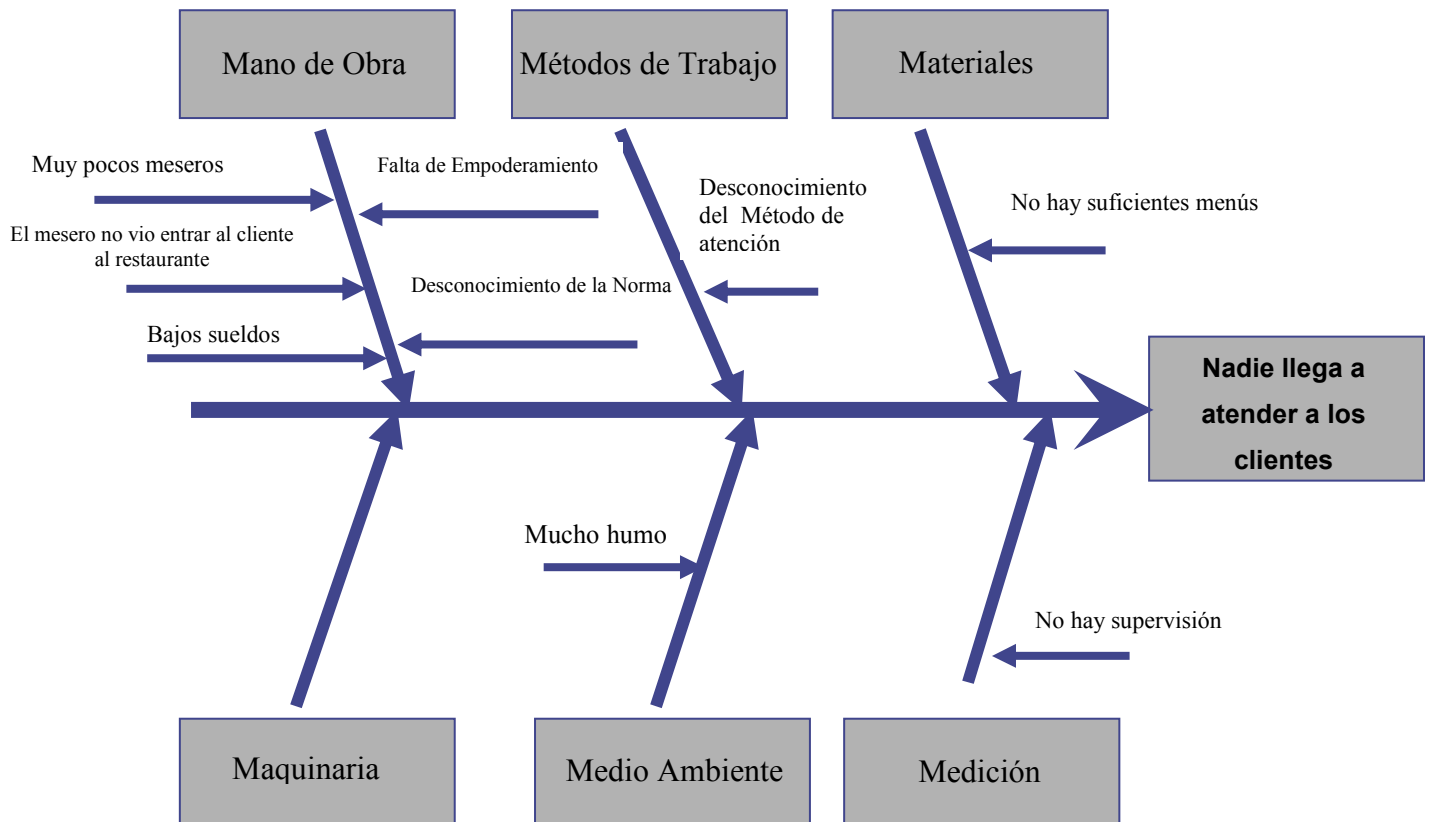
En ocasiones los clientes se retiraban del restaurante por que nadie llegaba a atenderlos.

Porcentaje de Frecuencia = 38%

LLUVIA DE IDEAS PARA EL ANALISIS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA # 7

Nombre del problema: Nadie llega a atender a los clientes
POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA SURGIDO DE LA LLUVIA DE IDEAS
1. Hay mucha gente y el mesero no puede atender al mismo tiempo a todos.
2. El mesero desconoce el tiempo apropiado para ir a atenderlo
3. El mesero cree tener muy bajo sueldo y no esta motivado
4. El mesero no vio entrar al cliente al restaurante
5. No hay supervisión adecuada del proceso de atención en mesas
6. Falta de empoderamiento de los meseros
7. Existencia de muy pocos meseros en horas pico
8. El cansancio de los meseros por el doble turno
9. No hay suficientes menús
10. Hay mucho humo y el mesero no quiere ir al área de fumado

Seleccionadas las causas principales que provocan el problema #7: Nadie llega a atender a los clientes, procedemos a elaborar el diagrama de causa efecto (Ishikawa), para determinar de forma gráfica las causas agrupadas en la mano de obra, métodos de trabajo, materiales, medio ambiente y medición. Observando que la cantidad mayores de las causas se concentran en la mano de obra, generada por el mesero principalmente.



Problema #10: Apatía del mesero

Descripción del problema:

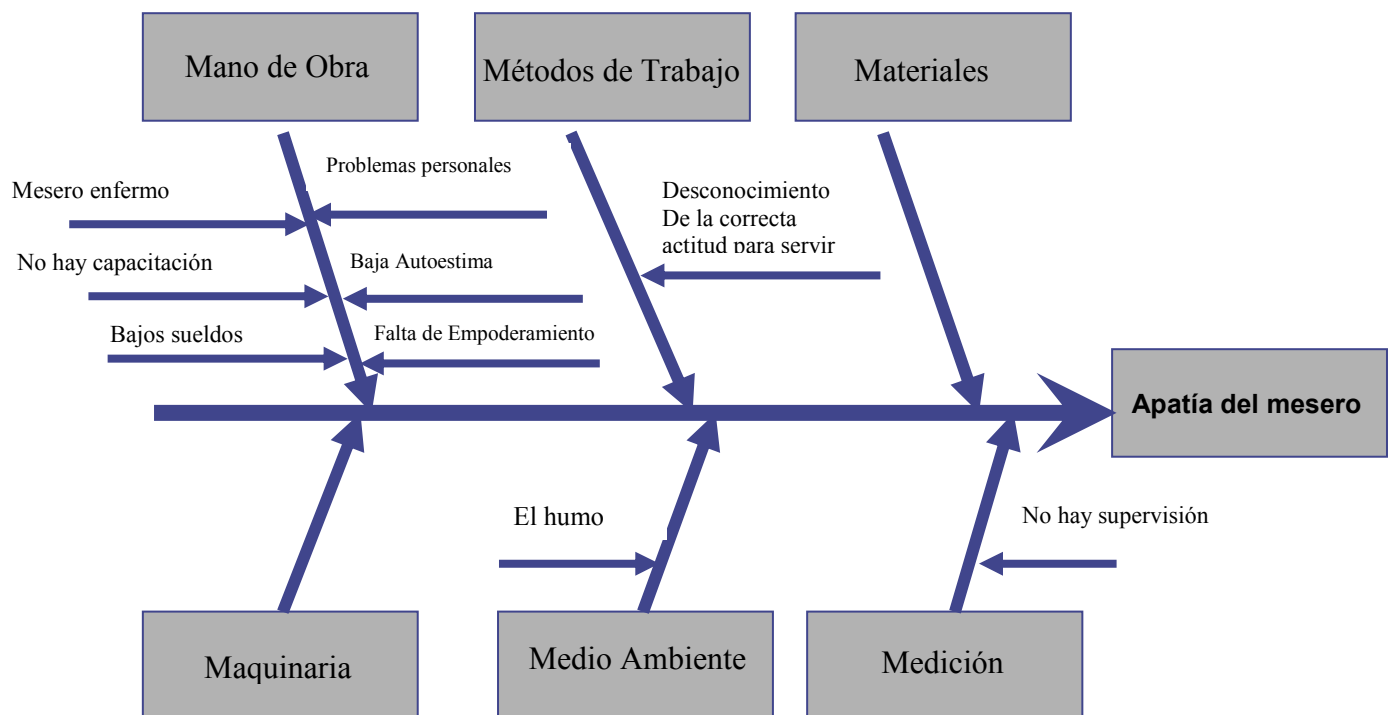
Muchos clientes se quejan por la indiferencia o apatía del mesero que los atendía.

Porcentaje de Frecuencia = 35%

**LLUVIA DE IDEAS PARA EL ANALISIS DE LAS CAUSAS
DEL PROBLEMA # 10**

Nombre del problema: Apatía del mesero
POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA SURGIDO DE LA LLUVIA DE IDEAS
1. El Mesero esta enfermo
2. El mesero cree tener muy bajo sueldo y no esta motivado
3. No hay capacitación para los meseros
4. Baja autoestima del mesero
5. No hay supervisión adecuada
6. Falta de empoderamiento del mesero
7. Problemas personales del mesero
8. No conoce el procedimiento para la correcta actitud de servicio.
9. El humo le perjudica

Una vez seleccionadas las causas principales que provocan el problema #10: Apatía del mesero, procedemos a elaborar el diagrama de causa efecto (Ishikawa), para determinar de forma gráfica las causas agrupadas en la mano de obra, métodos de trabajo, medio ambiente y medición.



1.7 ANÁLISIS DE LO ENCONTRADO

El proceso a veces tiene su retardo en el cumplimiento, debido primero, a que el mesero no puede anticiparse a las situaciones que le presenta el cliente, como por ejemplo el solicitar cuentas individuales por grupos de clientes o el pago de contado a tarjeta de crédito o viceversa. Segundo, que el mesero no maneja la existencia del producto que ofrece al cliente, ya que hasta que solicita al despacho se da cuenta si tienen; de igual manera en el despacho a veces no le entregan el producto que solicita ya que se agotaron las existencias.

Con respecto al servicio ofrecido, a pesar de las deficiencias mencionadas con anterioridad, consideramos que el mesero recibe la adecuada capacitación para ejercer su función, pudiendo cumplir con el servicio de atención al cliente, aún encontrándose errores involuntarios que se presentan en las horas de mayor afluencia de visitantes al restaurante.

Acerca de la medición de tiempos observada durante los períodos de 8:00 a 10:00 a.m., 11:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 5:00 a 7:00 p.m., se pudo observar que en general los tiempos de permanencia del cliente en el restaurante es considerable, siendo un estándar de una hora u hora y media como máximo; sin embargo el cumplimiento de la norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A., para la atención al cliente en mesas en muchas ocasiones no se cumple.

El proceso además incluye un tiempo no normado, el cual se centra en el tiempo que los clientes degustan su alimento o permanecen en el restaurante, el cual lógicamente el mismo es muy variable.

Acerca de las entrevistas se pudo percibir que los empleados involucrados en la atención al cliente en mesas conocen sus funciones, cuentan con las herramientas necesarias que la misma empresa les entrega y se

encuentran comprometidos con los principios y valores de la empresa; sin embargo, algunos meseros consideran que reciben poca capacitación, siendo esto una posición contradictoria con lo que planteó la gerente del restaurante.

Existe un 18% insatisfecho por la incomodidad de estar aspirando humo de cigarrillo, cuando el cliente espera de un centro familiar libre de contaminación por humo, esta inconformidad además esta soportada por la razón que en los demás restaurante de la cadena Tip Top no existen áreas de fumado dentro del mismo y el cliente que es asiduo visitante de estos restaurantes espera encontrar las mismas características en cuanto a calidad de los productos, calidad en la atención y calidad en el ambiente.

Encontramos un 14% con capacidad de abandonar el restaurante e irse a la competencia atraídos por una mejor publicidad, mejores promociones y precios más favorables.

Un 20% reflejó no estar satisfecho con la calidad del producto, lo que es un alto porcentaje para un restaurante que aspira a tener estándares de calidad de nivel internacional, por lo que se necesitaría un estudio mas profundo para determinar las causas de esta insatisfacción.

Durante las múltiples visitas al restaurante todos los problemas cotidianos encontrados reflejan la falta de organización por parte de la gerencia de Tip Top Bello Horizonte, desde el agotamiento del empanizador hasta la falta de conocimiento de la existencia de productos por parte del mesero. Esto son sin duda detalles que con esfuerzo en conjunto y un plan organizativo se solucionan dando mayor satisfacción al cliente y evitando la pérdida de los mismos.

Mayor énfasis debería de haber en el problema de falta de empatía por parte de los empleados al atender a los clientes, esto es un problema critico puesto que el mesero es la cara visible del restaurante y refleja la calidad del

mismo.

Cuando la falta de empatía en el empleado es una situación aislada basta valorar los posibles problemas del mesero y tratar de ayudarlo en su solución, no obstante si es un problema de actitud debería de verse mas allá y valorarse desde antes de su contratación formal.

Las situaciones donde los clientes llaman a los meseros por mas servilletas, salsitas y agua deberían de emplearse la técnica de superar siempre las expectativas del cliente y adelantarse a las necesidades del mismo, de esta forma no se harían recorridos innecesarios hacia la misma mesa y este tiempo se utilizaría para atender a clientes que están esperando por el servicio evitando los cuellos de botella en el restaurante.

CAPITULO

II

PROPUESTA DE MEJORA



“... En la carrera por la calidad no hay línea de meta...”

2.1 PLAN DE MEJORA

El plan de mejora presenta los elementos que darán solución a los principales problemas detectados en el proceso de atención a clientes en mesas del restaurante Tip Top Bello Horizonte.

Nuestros esfuerzos están orientados principalmente a dar solución a los principales problemas encontrados que generan el 73% del total de las insatisfacciones en los clientes, que en la práctica son problemas provocados por la falta de capacitación, inducción, seguimiento y supervisión de la gerencia administrativa hacia el personal contratado.

Nuestro propósito radicará en incorporar a todas las personas involucradas, gerentes, personal de atención al cliente y supervisores, enfatizando la importancia del compromiso de la alta dirección de la empresa Deli Pollo, S.A. en el cumplimiento de las propuestas hechas para mejorar los problemas encontrados.

Las propuestas de mejora pretenderán favorecer la reflexión crítica de los miembros de los departamentos en cuanto a los sistemas de control y seguimiento de la satisfacción de los clientes y al sistema de contratación de nuevo personal, sabiendo que de esto depende el incremento en la calidad del proceso de atención al cliente en mesas en el restaurante Tip Top Bello Horizonte.

Se pretende contribuir a la motivación y satisfacción del personal propiciando la participación de todos los miembros tomando en cuenta sus aportes y preocupaciones en las actividades de mejora de la calidad de los servicios y la importancia que tiene el involucramiento constante en la mejora continua.

Dado que la mejora continua supone un cambio en el comportamiento de las personas que integran una organización, un plan de mejora deberá incentivar las modificaciones requeridas en el proceso de atención al cliente en mesas y representara un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en la empresa.

En el plan de mejora, señalaremos las personas y unidades sobre las cuales recae la responsabilidad de las actividades propuestas. En tal sentido emplearemos las siguientes especificaciones:

Responsables:

Alta Gerencia
Gerencia de Recursos Humanos
Gerencia de calidad
Gerencia del Restaurante
Supervisores
Meseros

En algunas actividades la responsabilidad puede ser compartida, en ese caso se incluirán las especificaciones correspondientes.

Temporalización:

El plan de mejora se propone con una duración de un año. Sin embargo las actividades se llevarán a cabo en tres niveles: el corto plazo implica una duración máxima de tres meses , el mediano plazo representa una duración máxima de seis meses, y el largo plazo representa la duración máxima de un año. Para indicar dicha temporalización emplearemos las siguientes especificaciones: Corto Plazo, Mediano Plazo y Largo Plazo.

2.1.1 ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA

El problema #7: “Nadie llega a atender a los clientes”, aporta un 38% del total de los problemas más comunes, por tal razón, planteamos las siguientes propuestas de mejora:

Propuesta de Mejora: Problema #7				
Causas del Problema	Actividades	Responsable	Temporalización	Observaciones
1. Hay mucha gente y el mesero no puede atender al mismo tiempo a todos.	1. Realizar un estudio para determinar si se necesita contratar más meseros en horas picos. 2. Realizar redistribución de horario.	> Alta Gerencia > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante > Supervisores	Corto plazo	

2. El mesero desconoce el tiempo apropiado para ir a atenderlo	La gerencia del restaurante debe asignar a un supervisor como anfitrión para la recepción de los clientes para ubicarlos en mesas y asignarles un mesero.	<ul style="list-style-type: none"> > Gerente del Restaurante > Supervisores > Meseros 	Corto plazo	
3. El mesero cree tener muy bajo sueldo y no esta motivado	<p>1. Realizar análisis comparativo con el salario de los meseros con relación a la competencia.</p> <p>2. Reunirse con los meseros desmotivados para saber cuales eran sus expectativas cuando solicito empleo y cuales son sus expectativas ahora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Alta Gerencia > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante 	Corto y mediano plazo	Debe remarcarse el nivel cultural y profesional a la hora de ser contratado por el Gerente de Recursos Humanos

4. No hay capacitación para meseros y supervisores	Realizar capacitaciones cada tres meses, que ayude a fortalecer los conocimientos a los meseros en la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante > Supervisores > Meseros 	Corto y mediano plazo	
5. No hay supervisión adecuada del proceso de atención en mesas	Contratar a una persona que realice las actividades administrativas, liberando tiempo a la gerencia y/o supervisor para que tengan mas contacto con los clientes y personal a cargo.	<ul style="list-style-type: none"> > Alta Gerencia > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante 	Corto plazo	Ver anexo 11
6. Falta de empoderamiento de los meseros	<p>1. Capacitar a los meseros en cuanto a la necesidad de pertenencia a la empresa.</p> <p>2. Dotarlos de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Alta Gerencia > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante > Supervisores > Meseros 	Mediano y largo plazo	

	instrumentos necesarios para realizar su labor. 3. Implementar un sistema de incentivos por ventas individuales totales realizadas.			
7. Existencia de muy pocos meseros en horas pico	Contratar dos meseros temporales para las horas picos del mediodía y de la noche.	> Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante > Supervisores	Corto plazo	
8. El cansancio de los meseros por el doble turno	Establecer una mejor planificación del horario de trabajo.	> Gerente del Restaurante > Supervisores	Corto plazo	
9. No hay suficientes menús	Solicitar la renovación de menús que estén deteriorados	> Gerente del Restaurante > Supervisores	Corto plazo	
10. Hay mucho humo y el mesero no quiere ir al área de fumado	Eliminar el área de fumado dentro del restaurante para establecer una hegemonía de todos los restaurantes.	> Alta Gerencia > Gerente del Restaurante	Corto plazo	

El problema #10: “**Apatía del mesero**”, aporta un **35%** del total de los problemas más comunes, por tal razón, planteamos las siguientes propuestas de mejora:

Propuesta de Mejora: Problema #10				
Causas del Problema	Actividades	Responsable	Temporalización	Observaciones
1. El Mesero esta enfermo	Conversar inicialmente con los meseros y si alguno presenta indisposición por algún motivo reubicarlo o dirigirlo a servicios medios.	<ul style="list-style-type: none"> > Gerente del Restaurante > Supervisores > Meseros 	Corto plazo	
2. El mesero cree tener muy bajo sueldo y no esta motivado	1. Realizar análisis comparativo con el salario de los meseros con relación a la competencia. 2. Reunirse con los meseros desmotivados para saber cuales eran	<ul style="list-style-type: none"> > Alta Gerencia > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante 	Corto y mediano plazo	

	sus expectativas cuando solicito empleo y cuales son sus expectativas ahora,			
3. No hay capacitación para el mesero	Realizar capacitaciones cada tres meses, que ayude a fortalecer los conocimientos a los meseros.	<ul style="list-style-type: none"> > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante > Supervisores > Meseros 	Corto y mediano plazo	
4. Baja autoestima del mesero	Realizar curso de motivación cada seis meses, que ayuden a fortalecer el trabajo en grupo y mejorar la autoestima.	<ul style="list-style-type: none"> > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante > Supervisores > Meseros 	Mediano y largo plazo	
5. No hay supervisión adecuada	Contratar a una persona que realice las actividades administrativas, liberando tiempo a la gerencia y/o supervisor	<ul style="list-style-type: none"> > Alta Gerencia > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante 	Corto plazo	Ver anexo 11

	para que tengan mas contacto con los clientes y personal a cargo			
6. Falta de empoderamiento del mesero	<p>1. Capacitar a los meseros en cuanto a la necesidad de pertenencia a la empresa.</p> <p>4. Dotarlos de los instrumentos necesarios para realizar su labor.</p> <p>5. Implementar un sistema de incentivos por ventas individuales totales realizadas.</p>	<p>> Alta Gerencia</p> <p>> Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>> Gerente del Restaurante</p> <p>> Supervisores</p> <p>> Meseros</p>	Mediano y largo plazo	
7. Problemas personales del mesero	Orientar al personal el no mezclar los problemas personales con la actitud de su servicio.	<p>> Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>> Gerente del Restaurante</p> <p>> Supervisores</p> <p>> Meseros</p>	Corto, mediano y largo plazo	

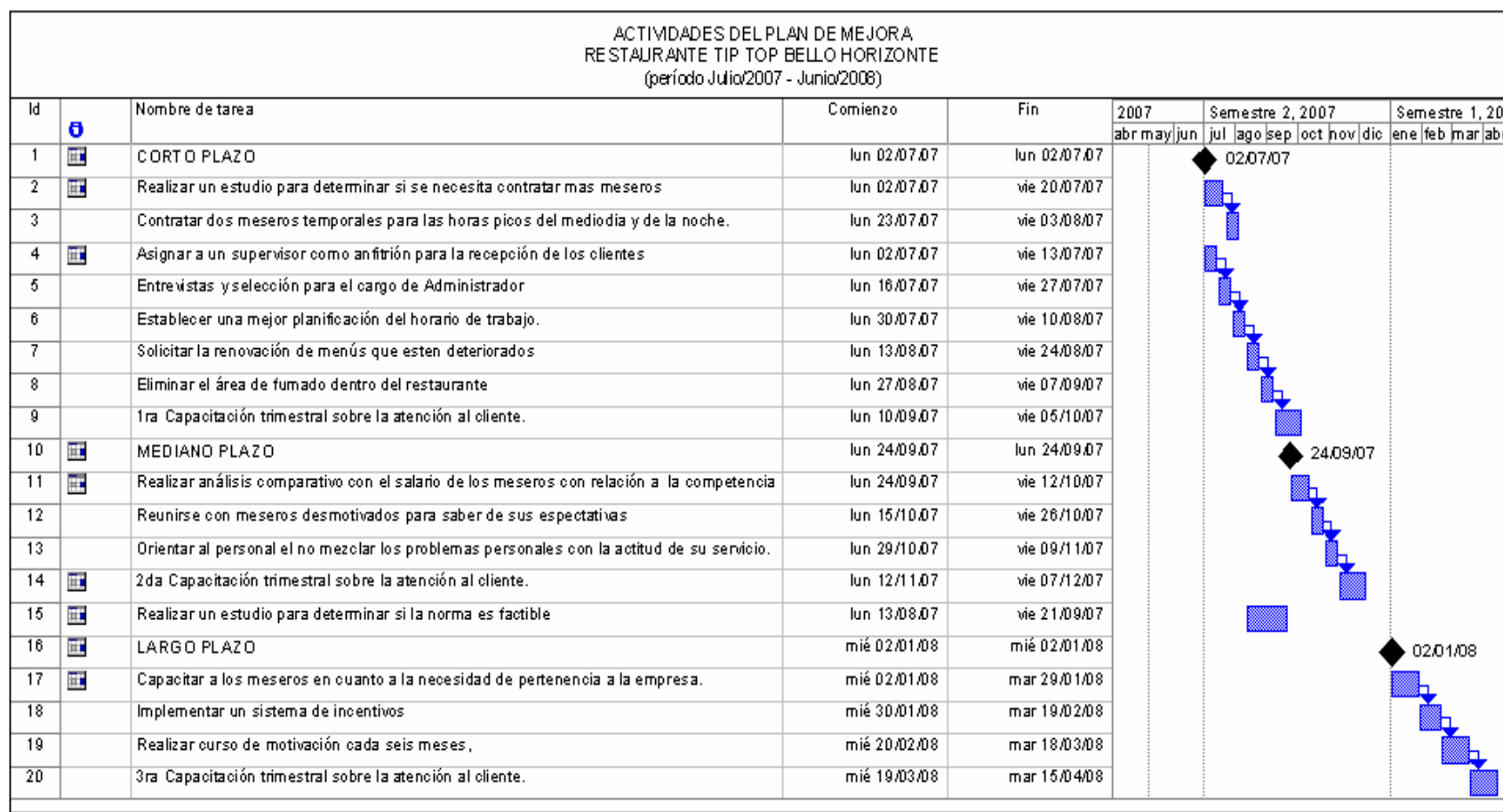
8. El mesero no conoce el procedimiento para la correcta actitud de servicio.	Realizar capacitaciones sobre atención al cliente, cada tres meses, que ayude a los meseros a mantener una correcta actitud al servir.	<ul style="list-style-type: none"> > Gerencia de Recursos Humanos > Gerente del Restaurante > Supervisores > Meseros 	Corto y mediano plazo	
9. El humo perjudica al mesero.	Eliminar el área de fumado dentro del restaurante.	<ul style="list-style-type: none"> > Alta Gerencia > Gerente del Restaurante 	Corto plazo	Se insta a eliminar el área de fumado basado en la prohibición del artículo 123 de la ley 217 aprobada el 27 de Marzo de 1996, Publicada en La Gaceta No. 105 del 6 de Junio de 1996. Ver anexo 10

2.1.2 PROPUESTA DE MEJORA SOBRE LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN MESAS

Propuesta de Mejora: Retraso en los tiempos de atención al cliente en mesas en relación a la norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A.				
Causas del Problema	Actividades	Responsable	Temporalización	Observaciones
Lentitud del subproceso de servir las bebidas y tomar la orden habiendo un desfase de varios minutos, donde debería de transcurrir menos minutos de los que han transcurrido, en relación a la norma.	Realizar un estudio para determinar si la norma es factible y realizable bajo condiciones actuales y no esta desfasada ante la nueva demanda.	> Alta Gerencia > Gerencia del Restaurante > Gerencia de calidad > Mesero	Corto y mediano plazo	Si se toma en cuenta y se ejecuta el plan de mejora antes propuesto, esto ayudara a que los tiempos se ajusten a la norma.

2.1.3 DIAGRAMA DE GANTT

Una vez elaboradas las actividades de mejora, se presenta en el siguiente diagrama de secuencia (GANTT) en que forma se llevaran acabo cada actividad, se incluyen precedencias de cada actividad así como fecha de inicio y fin de las actividades, se ordenaron primero las de corto plazo seguidas por las de mediano y largo plazo.



2.2 ANALISIS BENEFICIO / COSTO

Vamos a partir por definir el análisis del Beneficio / Costo. Entendemos que dicho análisis es el proceso de colocar cifras monetarias en los diferentes costos y beneficios de una determinada actividad, y que al utilizarlo, podremos estimar el impacto financiero acumulado de lo que queremos lograr.

Se debe utilizar el análisis Beneficio / Costo al comparar los costos y beneficios de las diferentes decisiones. Un análisis de Beneficio / Costo por si solo puede no ser una guía clara para tomar una buena decisión. Existen otros puntos que deben ser tomados en cuenta, por ejemplo: la moral de los empleados, la seguridad, las obligaciones legales y la satisfacción del cliente.

“Para la identificación de los beneficios y costos del proyecto que son pertinentes para su evaluación, es necesario definir una situación base o situación sin proyecto; la comparación de lo que sucede con proyecto versus lo que hubiera sucedido sin proyecto, definirá los beneficios y costos pertinentes del mismo” (Fontaine, 1984: 27).

La relación Beneficio / Costo es fundamental para determinar la conveniencia de la búsqueda de la calidad y de gran orientación para la toma de decisiones gerenciales.

2.2.1 DETALLE DE LOS COSTOS A INCURRIR

COSTO CUANTIFICABLE #1		
Descripción: Contratación de dos meseros temporales para las horas picos del mediodía y la noche.		Fecha de Inicio: 3 de Agosto de 2007
Cuantificación: De acuerdo a la actividad No. 3 de las actividades del Plan de mejora, se contratarían 2 meseros con un Salario mensual de C\$2,000.00 cada uno (incluye prestaciones sociales)		
Costo: Monto esperado (Anual) C\$48,000.00	Rango del Costo: Límite Inferior (Julio/07 – Diciembre/07) C\$44,000.00	Rango del Costo: Límite Superior (Anual) C\$48,000.00

COSTO CUANTIFICABLE #2		
Descripción: Selección y contratación de un Administrador.		Fecha de inicio: 27 de Julio de 2007
Cuantificación: De acuerdo a la actividad No. 5 de las actividades del Plan de mejora, se contrataría un Administrador con un Salario mensual de C\$6,000.00 (incluye prestaciones sociales)		
Costo: Monto esperado (Anual) C\$72,000.00	Rango del Costo: Límite Inferior (Julio/07 – Diciembre/07) C\$30,000.00	Rango del Costo: Límite Superior (Anual) C\$72,000.00

COSTO CUANTIFICABLE #3		
Descripción: 1ra Capacitación trimestral sobre Atención al Cliente, de 16 meseros.		Fecha de inicio: 10 de Septiembre de 2007
Cuantificación: De acuerdo a la actividad No. 9 de las actividades del Plan de mejora, se realizará la 1ra capacitación a un costo de C\$20,000.00 (siendo un costo individual por participante de C\$1,250.00)		
Costo: Monto esperado (Anual) C\$20,000.00	Rango del Costo: Límite Inferior (Julio/07 – Diciembre/07) C\$20,000.00	Rango del Costo: Límite Superior (Anual) C\$20,000.00

El programa de desarrollo de los tres cursos de capacitación puede verse en el Anexo No. 7

COSTO CUANTIFICABLE #4		
Descripción: 2da Capacitación trimestral sobre Atención al Cliente, de 16 meseros.		Fecha de inicio: 12 de Noviembre de 2007
Cuantificación: De acuerdo a la actividad No. 14 de las actividades del Plan de mejora, se realizará la 2da capacitación a un costo de C\$20,000.00 (siendo un costo individual por participante de C\$1,250.00)		
Costo: Monto esperado (Anual) C\$20,000.00	Rango del Costo: Límite Inferior (Julio/07 – Diciembre/07) C\$20,000.00	Rango del Costo: Límite Superior (Anual) C\$20,000.00

COSTO CUANTIFICABLE #5		
Descripción: 3ra Capacitación trimestral sobre Atención al Cliente y curso de motivación.		Fecha de inicio: 19 de Marzo de 2008
Cuantificación: De acuerdo a las actividades No. 17 y 20 de las actividades del Plan de mejora, se realizará la 3ra capacitación a un costo de C\$20,000.00 (siendo un costo individual por participante de C\$1,250.00)		
Costo:	Rango del Costo:	Rango del Costo:
Monto esperado	Límite Inferior	Límite Superior
(Anual)	(Enero/08 – Junio/08)	(Anual)
C\$20,000.00	C\$20,000.00	C\$20,000.00

El programa de desarrollo del curso de motivación puede verse en el Anexo No.8

COSTO CUANTIFICABLE #6		
Descripción: Realizar un estudio para determinar si la norma es factible.		Fecha de inicio: 13 de Agosto de 2008
Cuantificación: De acuerdo a la actividad No. 15 de las actividades del Plan de mejora, se realizará un estudio (consultoría) para analizar los tiempos de la norma, a fin de constatar la factibilidad de la misma, a un costo de C\$70,000.00		
Costo:	Rango del Costo:	Rango del Costo:
Monto esperado	Límite Inferior	Límite Superior
(Anual)	(Enero/08 – Junio/08)	(Anual)
C\$70,000.00	C\$70,000.00	C\$70,000.00

Los seis componentes anteriores de los costos arrojan un total de C\$250,000.00 en el periodo de un año, en el que se implementen las actividades del Plan de mejora.

Costos totales de implementación del Plan de mejora	
Contratación de dos meseros	C\$ 48,000.00
Contratación de un Administrador	C\$ 72,000.00
1ra capacitación - Atención al cliente	C\$ 20,000.00
2da capacitación - Atención al cliente	C\$ 20,000.00
3ra capacitación - Atención al cliente y de motivación	C\$ 20,000.00
Realización de estudio de la norma	C\$ 70,000.00
Costo Total	C\$ 250,000.00

2.2.2 DETALLE DE LOS BENEFICIOS

BENEFICIO NO CUANTIFICABLE #1	
Descripción: Aumento del adiestramiento y de conocimientos.	Grupo Beneficiado: Meseros.
Evaluación Cualitativa: Para los meseros, el incremento de las capacitaciones incrementará el conocimiento y adiestramiento en el desarrollo de sus funciones, esto garantiza una mejor atención al cliente, por ende, en la mejora del proceso.	
Importancia: Alta	

BENEFICIO NO CUANTIFICABLE #2	
Descripción: Productos servidos con mayor calidad y homogeneidad.	Grupo Beneficiado: Consumidores.
Evaluación Cualitativa: Para los consumidores, el proyecto de buenas prácticas se traduce en tener acceso a productos homogéneos y de mayor calidad, lo que garantiza la satisfacción del cliente con el servicio que espera recibir.	
Importancia: Alta	

2.2.3 EVALUACIÓN BENEFICIO / COSTO

Consecuentemente los valores presentes de la inversión, costos de capacitación y costos de contratación de servicios profesionales, así como los beneficios de incremento de ventas, corresponden a los valores nominales del año de estudio. El análisis se hizo para un solo año, comprendido de Julio/2007 a Junio/2008.

Basado en el 48% de las personas de nuestra encuesta que están en desacuerdo con Tip Top, que equivalen a 232 personas, y de acuerdo a los encuestados ellos consumían un promedio de C\$70.00 a C\$100.00 por visita, realizaba dos visitas a la semanas, siendo, 8 al mes, esto equivale a C\$560.00 por cliente. Basados en un pronóstico del 25% de recuperación de clientes perdidos, equivalentes a 58 personas que al regresar al Restaurante Tip Top Bello Horizonte nos darían un ingreso anual de C\$389,760.00. De igual manera tomamos 68 personas provenientes del 14% de las 482 personas encuestadas, quienes expresaron que se retirarían a la competencia enfocándonos en recuperar un mismo 25% de las 68 personas, aplicando los mismos cálculos nos da un monto anual de C\$114,240.00

Análisis de Beneficio / Costo			
Costos		Beneficios	
Corto plazo		Mayor negocio	
Contratación de dos meseros	C\$ 48,000.00	De nuevos clientes	C\$ 100,000.00
Contratación de un Administrador	C\$ 72,000.00	De clientes viejos que se habían retirado (25%)	C\$ 389,760.00
1ra Capacitación – Atención al cliente	C\$ 20,000.00	De clientes que se retiran hacia la competencia (25%)	C\$ 114,240.00
Mediano plazo			
2da Capacitación – Atención al cliente	C\$ 20,000.00		
Largo plazo			
3ra Capacitación – Atención al cliente y de motivación	C\$ 20,000.00		
Realización del estudio de la norma	C\$ 70,000.00		
Costos Totales	C\$ 250,000.00	Beneficios Totales	C\$ 604,000.00

Relación Beneficio / Costo	2.416
-----------------------------------	--------------

La evaluación de Beneficio / Costo es de 2.416, lo que significa que cada córdoba de costo se traduce en un beneficio de 1.416 por cada córdoba.

Así mismo hemos incluido dos flujos de cajas, ¹⁵ a través del presente análisis la empresa Deli Pollo, S.A., puede visualizar de forma conjunta y sintética todos los costos y beneficios que se generan durante el desarrollo del Plan de mejora. Inicialmente se detalla un flujo de caja sin la implementación de un plan de mejora y a continuación se muestra un flujo de caja afectado con el desarrollo de un plan de mejora. Cabe señalar que el incremento de ventas proyectados es del 10%, el mismo parámetro se utilizó para los demás rubros.

La evaluación de este análisis se realiza con el fin de poder decidir si es conveniente o no llevar a cabo un Plan de mejora.

¹⁵ Ver anexos 8 y 9

CONCLUSIONES

Según los datos de la encuesta realizada a los clientes del Restaurante Tip Top Bello Horizonte, se encontró un alto porcentaje inconforme con el servicio prestado, lo que significa que si la alta gerencia del restaurante no toma acciones correctivas y preventivas al respecto provocaría que gran parte de los clientes provenientes del 48 % insatisfecho por el mal servicio se unirán a los que se cambiarían con la competencia que es el 14%, sumando un total del 62%, influyendo negativamente en la imagen del Restaurante y en las utilidades del mismo.

Los meseros no están cumpliendo con el tiempo determinado en el proceso de atención al cliente en mesas establecida en la norma establecida en el manual de operaciones de Deli Pollo, S.A., mediante el cálculo de medias se pudo comprobar que en ninguno de los casos desayuno, almuerzo o cena se cumple con la norma establecida, o bien que la norma no esta al nivel mínimo de las expectativas que los clientes del restaurante requieren para sentirse a gusto mientras disfrutan de los productos y servicios Tip Top.

Existe una desorganización y falta de planificación para solventar las necesidades del cliente, dado que a los clientes no se les atiende a tiempo y que aún más, se les ignora, encontrándose una indiferencia por parte del mesero y del grupo de dirección.

Sobre la infraestructura hay que hacer énfasis en la eliminación por completo del área de fumado, ya que para ello pueden utilizar el área de terraza. De igual manera no se mira el control a los servicios higiénicos dado que no tienen hojas de visitas por parte de los supervisores, documentos que son visibles en estos tipos de negocios.

Si no se implementase la propuesta de mejora, la problemática persistiría, considerando que la ejecución del mismo es viable a pesar del costo a incurrir, pero que al final conllevaría a mejorar la calidad en el proceso de atención al cliente en mesas.

RECOMENDACIONES

- 1) Es altamente recomendable la contratación de un administrador, esta persona estará apoyando en la digitalización al sistema de los movimientos del inventario, liberando tiempo a la gerente y/ o supervisor del restaurante para poder dar seguimiento al plan de mejora, tener mas contacto con el cliente con el fin de escuchar sus comentarios y servir de apoyo.
- 2) Contratar meseros temporales para las horas picos y fechas especiales con el fin de liberar los dobles turnos que realizan los actuales meseros que al hacerlos les proporcionan fatigas físicas como mentales que influyen directamente en el buen funcionamiento que el proceso de atención al cliente en mesas conlleva.
- 3) Realizar un estudio para que los restaurantes Tip Top puedan optar a una certificación ISO 9004:2000 “Calidad en los servicios”, con esto elevará su imagen y dará el primer paso ante sus competidores.
- 4) Implementar un plan de mejora continua y realizar cursos frecuentes de motivación acompañados de capacitaciones frecuentes.
- 5) Quitar los rótulos de fumado que se encuentran dentro del restaurante para que cumpla con los demás de la cadena, y a la vez cumplir con “ **La**

Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales” de su artículo 123 de la Ley 217, aprobada el 27 de Marzo de 1996.¹⁶ De igual manera hacer un estudio para acondicionar un área para los clientes que deseen fumar en un espacio aparte con tratamiento especial dentro del restaurante o bien fuera del mismo.

¹⁶ Ver anexo 10

BIBLIOGRAFIA

- El impulsador de la memoria II. 1ra Edición 1994 -Michael Brassard y Diane Ritter
- Manual de Operaciones de los Restaurantes Tip Top – 2002
- Principios de Administración Financiera. 8va Edición 2000 – Laurens J. Gitman – Prentice Hall
- Administración de Operaciones 2da Edición 1999 – Meredith – Limusa Wiley
- LA GACETA , Diario Oficial No. 105, del 6 de Junio de 1996



ANEXOS



"Piensa como piensan los sabios, mas habla como habla la gente sencilla."

Aristóteles

ANEXO 1

FICHA DEL CARGO DEL MESERO		
Nombre del Cargo: Mesero	Fecha de elaboración: Octubre del 2001	Fecha de Revisión: Junio del 2002
Departamento: Restaurantes	Dependencia: Gerencia de Restaurantes	
Descripción Breve del Cargo:		
<ul style="list-style-type: none">Atención al cliente con calidad, limpieza y rapidez para que se vaya satisfecho de la atención recibida sobre pasando sus expectativas, y que tenga deseos de regresar al restaurante.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none">Conocimiento de políticas, normativas y reglamentos a nivel general de la empresa.Dar una buena atención al cliente, servir de manera atenta y cortés.Limpiar mesas, sillas y vidrios en el salón.Hacer, revisar y cuadrar inventario.Rellenar máquinas de los jugos.Elaboración de café.Preparar las bandejas.Revisión del salón y artículos, por ejemplo: sillas, barra, chileros.Revisión constante de limpieza de los baños.Apoyo al personal de limpieza.Mantener limpia el área de trabajo.Ofrecer las distintas promociones a los clientes.Indicarle al cliente el lugar donde se puede sentar.Levantar la orden al cliente y confirmarla ante de retirarse e indicarle el tiempo aproximado en que le servirán los alimentos.Estar pendiente a cualquier llamado del cliente.Solicitar la cuenta y confirmar la factura.Verificar que los aires y las luces estén encendidas y en buen estado.Lavar semanalmente el área de juego.Cualquier otra actividad o función que de acuerdo a su cargo le sea		

asignada por su jefe inmediato.	
Requisitos del Cargo: Primaria aprobada.	Nivel Académico: Primaria aprobada.
Experiencia: Mínima de seis (6) meses en cargos similares. Aunque en este cargo la experiencia no es indispensable.	
Otros: Amable, cálido, con buenas relaciones humanas, excelente presentación y aseo personal. Dinámico y con grandes deseo de trabajar y superación.	

ANEXO 2

Entrevista al Gerente del Restaurante Tip Top Bello Horizonte

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cómo planifica usted sus actividades diarias?	Se realizan basado en la descripción del cargo y apoyados en nuestra misión y nuestros pilares fundamentales que son: Calidad, Limpieza, Rapidez y Servicio, sobre una base de seguridad.
¿Cómo organiza usted al personal para que realicen correctamente sus actividades?	Se desarrolla un plan de capacitación, donde se observan las aptitudes de cada empleado y de acuerdo a los resultados se les ubica en la posición que tengan un buen desempeño.
¿Se involucra usted en la contratación del nuevo personal?	El personal seleccionado pasa una entrevista con el Gerente de RRHH antes de aprobar su ingreso a nuestra empresa.
¿Cómo programa usted el pedido de los productos necesarios para el funcionamiento del restaurante?	Mediante estadísticas de ventas y proyecciones de la empresa.
¿Cuenta con personal de apoyo para elaborar sus pedidos?	El equipo de supervisión es el apoyo inmediato para desarrollar el trabajo administrativo.
¿Qué parámetros utiliza para determinar cuanto va a pedir de insumos y con que frecuencia?	Las estadísticas de ventas dan las pautas para realizar o solicitar nuestros insumos, que se hacen con frecuencia de 2 ó 3 veces por semana.
¿Con que frecuencia propone capacitaciones o refrescamientos para sus empleados?	Nosotros desarrollamos un programa de entrenamiento continuo, que es constante, para garantizar la filosofía de

	nuestra empresa que es “hacer las cosas bien desde la primera vez”.
¿Cómo le da usted seguimiento a la satisfacción del cliente?	Por medio de la atención personalizada. Por hoja de comentarios y monitoreo vía teléfono a cliente de domicilio.
¿Qué nivel de empoderamiento existe en los empleados de Tip Top Bello Horizonte?	El personal tiene sentido de pertenencia, ponen empeño, entusiasmo, actitud positiva para emprender los retos.
¿Tiene cada empleado un roll asignado o cada quien es capaz de realizar cualquier actividad en el restaurante?	Los empleados tienen un roll asignado de acuerdo a su área, pero además están capacitados para cubrir otras áreas y resolver situaciones en caso de emergencia.
¿Cuántos meseros utiliza por turno?	Por la mañana se encuentran dos meseros, a partir de las 12:00 m. se agregan dos mas, para un total de 4, éste numero se mantiene hasta las 10:00 p.m. En días ocasionales como feriados o días de pagos quincenales se manejan un total de 5 meseros. En total son 8 meseros los que se rotan de acuerdo a su horario de trabajo.
¿A los meseros se les asignan las mesas a atender?	Así es, pero en dependencia del movimiento, -si éste es bajo - los meseros pueden atender áreas que pertenezcan a ambos.
¿Qué apariencia personal se le exige al mesero?	A los hombres afeitarse, a las mujeres usar poco maquillaje, deben usar uñas cortas y sin esmaltes, poco uso de joyas, el pantalón y la camisa con botones completos, usar gorra y los zapatos

	oscuros.
¿Existe algún tipo de estímulo que motive el desempeño del mesero?	Si. En el sistema de facturación podemos sacar un reporte de las ventas realizadas por meseros, conociendo de este modo qué productos ha vendido y cuanto es el monto de su venta. Dependiendo de ello se le otorgan bonos de alimentación al que ha logrado mayores ventas.
¿Cuentan con un manual de operaciones?	Si.
¿Los procesos incluidos en el manual de operaciones son evaluados por personal de la administración?	Así es. La empresa cuenta con una Gerencia de Franquicia, quienes son los encargados en venir a revisarnos todos los procesos, cocina, salón, despacho, etc. Al final de cada inspección nos entregan la calificación final.
¿Los estándares del servicio en mesas se encuentran vigentes?	Así es. Esos son los actuales.
¿Cómo se controla la Higiene?	El MINSA realiza inspecciones de manera periódica y cada quien es responsable de su propia higiene, para eso el restaurante cuenta con elementos suficientes para otorgar facilidades para mantenerse pulcro.

¿Qué función cumple el personal de apoyo?	En general realizan actividades similares al gerente del restaurante, ya que cubren turnos para cuando el mismo esta ausente, un 25% lo utilizan en actividades administrativas, preparar inventarios, arqueos de caja, planillas de pago, el restante 75% esta enfocado en el servicio al cliente, en supervisar y garantizar la atención al cliente.
---	--

ANEXO 3:

Entrevista a Gerente de Recursos Humanos de Deli Pollo, S.A.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cómo selecciona a una persona para ocupar el cargo de mesero?	De inicio a la entrevista al personal no defino si voy a buscar personas para mesas, o cajeros, o para cocina. Simplemente durante el transcurso de la entrevista puedo determinar si la persona puede ocupar el puesto de mesero.
¿Tiene descritas las funciones del mesero?	Si.
Dentro de la descripción del puesto, tienen un párrafo que indica que el mesero debe ser amable, cálido, con buenas relaciones humanas, excelente presentación y aseo personal. Dinámico y con grandes deseos de trabajar y superación. ¿De que manera lo miden?	Es difícil medirlas con un instrumento adecuado. Por ejemplo existen test psicométricos y caracterológicos, pero son muy subjetivos, principalmente lo determino a través de la observación en la entrevista, de acuerdo a su apariencia, gestos de la cara y manos y su desenvolvimiento en general.
¿Con que beneficios cuenta el mesero o el personal de los restaurantes?	Cuentan con subsidio alimenticio, un seguro de vida total, bonificación, comisariato y una cooperativa de ahorro y crédito.

ANEXO 4:

Entrevista a Mesero 1

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuándo le entrevistaron le preguntaron si deseaba ser mesero?	No. Solo se me preguntó si tenía experiencia en la atención al cliente.
¿Recibió inducción?	Si.
¿Cada cuanto tiempo participa en capacitaciones de refrescamiento?	De vez en cuando, el último lo recibí hace seis meses, sobre atención al cliente.
¿Cómo cuida de su apariencia?	Me mantengo de acuerdo a lo que orientan los gerentes.
¿Cómo considera el medio en que trabaja?	Bien, aunque últimamente nos están exigiendo puntualidad y tenemos muchos redobles de turno.
¿Conoce la visión y la misión de la empresa? Si las conoce. ¿Que tan importante son para usted?	Si. Son muy importantes ya que nos ayudan para realizar nuestro trabajo.
¿Se siente parte de la familia Tip Top?	Si.
¿Se siente conforme con sus ingresos?	Si.
¿Se siente conforme con el plan de estímulos?	Actualmente dicen que van a realizar un plan de estímulo.
¿Recibe los instrumentos necesarios para realizar su trabajo?	Todos. Nos entregan gorra, delantal, tolla para mesa y zapatos cada año.

Entrevista a Mesero 2

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuándo le entrevistaron le preguntaron si deseaba ser mesero?	No me preguntaron.
¿Recibió inducción?	Si, por una semana.
¿Cada cuanto tiempo participa en capacitaciones de refrescamiento?	Esporádicamente.
¿Cómo cuida de su apariencia?	Uso cosméticos.
¿Cómo considera el medio en que trabaja?	Es agradable. Me gusta.
¿Conoce la visión y la misión de la empresa? Si las conoce. ¿Que tan importante son para usted?	Si. Son importantes para emprenderlas.
¿Se siente parte de la familia Tip Top?	Si.
¿Se siente conforme con sus ingresos?	Si.
¿Se siente conforme con el plan de estímulos?	Si, cuando hay cumplimientos de metas.
¿Recibe los instrumentos necesarios para realizar su trabajo?	Si, totalmente.

ANEXO 5: BOLETA DE ENCUESTA

Productos

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Nivel de conocimiento del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frescura del producto consumido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabor del producto consumido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Atención al cliente

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calidad de atención del mesero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La actitud de quien le atendió	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le ofrecieron promociones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Limpieza

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Limpieza del salón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza de los baños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apariencia exterior del restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiempo de atención

	15-20 m	20-30 m	30-40 m	40-50m
Tiempo que recibió su pedido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Con que frecuencia visita el restaurante? _____

¿Cuánto dinero invierte en una visita al restaurante? _____

¿Qué fallas encontró en el servicio en mesas? _____

¿Tiene alguna sugerencia para el mejoramiento del servicio? _____

ANEXO 6:

PROGRAMA DEL CURSO DE CAPACITACION “A”

1. Nombre del curso: **“ATENCION AL CLIENTE”**

2. Objetivos

- Fomentar una cultura de calidad en el servicio que se presta a nuestros cliente
- Mejorar la atención de los clientes en mesa

3. Contenido

<ul style="list-style-type: none">• Visión, Misión y valores de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Las cuatro I del servicio
<ul style="list-style-type: none">• Beneficios de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Medición de la calidad en el servicio
<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Importancia del lenguaje corporal
<ul style="list-style-type: none">• Preparación de productos	<ul style="list-style-type: none">• Pasos para atender con éxito al cliente
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de empaques	

4. Población al que se dirige el curso

- Supervisores, Meseros y Despacho

5. Duración: 5 días

6. Costo: C\$20,000.00

7. Fecha posible de realización: 10 de Septiembre de 2007

ANEXO 7:

PROGRAMA DEL CURSO DE CAPACITACION “B”

1. Nombre del curso: **“MOTIVACION DEL PERSONAL”**

2. Objetivos

- Conocer la importancia de pertenecer a un equipo de trabajo motivado
- Mejorar la atención de los clientes en mesa

3. Contenido

A. Motivación personal i. Motivación en el trabajo ii. Motivación humana	D. Mejoramiento del entorno laboral i. Seguridad física en el lugar de trabajo ii. Actividades diarias de motivación iii. Deporte como prestación laboral (opcional) iv. Manejo de las quejas v. Procedimientos para la recepción de quejas vi. Desarrollo del sentido de pertenencia vii. Integración Población al que se dirige el curso
B. Clima organizacional	
C. Calidad en la vida laboral i. Necesidad de reconocimiento ii. Desarrollo de los empleados iii. El desempeño y la motivación	

4. Población al que se dirige el curso

- Todo el personal

5. Duración: 3 días

6. Costo: C\$20,000.00

7. Fecha posible de realización: 20 de Febrero de 2008

ANEXO 8:

FLUJO DE CAJA SIN INCLUIR EL PLAN DE MEJORA

Restaurante Tip Top Bello Horizonte								
FLUJO DE EFECTIVO (sin Plan de mejora)								
(miles de córdobas)								
INGRESOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos por Ventas	18,200.00	20,020.00	22,022.00	24,224.20	26,646.62	29,311.28	32,242.41	35,466.65
Total Ingresos	18,200.00	20,020.00	22,022.00	24,224.20	26,646.62	29,311.28	32,242.41	35,466.65
EGRESOS								
Costos								
- Fijos	7,011.00	7,712.10	8,483.31	9,331.64	10,264.81	11,291.29	12,420.41	13,662.46
Comisiones								
- Gtos. Ventas	82.64	90.91	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41	161.05
Gastos de Operación	443.99	488.39	537.23	590.95	650.05	715.05	786.56	865.21
Gastos de Administración	255.12	280.63	308.69	339.56	373.52	410.87	451.95	497.15
Depreciación								
- Maquinaria	190.29	209.32	230.25	253.28	278.60	306.46	337.11	370.82
Amortización	23.47	25.82	28.40	31.24	34.37	37.80	41.58	45.74
Otros Gastos	45.62	50.18	55.20	60.72	66.79	73.47	80.82	88.90
Total Egresos	8,052.13	8,857.35	9,743.08	10,717.39	11,789.13	12,968.04	14,264.84	15,691.33
Flujo Neto	10,147.87	11,162.65	12,278.92	13,506.81	14,857.49	16,343.24	17,977.57	19,775.32
Impuesto del 30%	3,044.36	3,348.80	3,683.68	4,052.04	4,457.25	4,902.97	5,393.27	5,932.60
Utilidad Neta	7,103.51	7,813.86	8,595.24	9,454.77	10,400.24	11,440.27	12,584.30	13,842.73
Tasa de corte	0.09							
VAN	53,840.99							
R(B/C)	2.3							

ANEXO 9:

FLUJO DE CAJA INCLUYENDO EL PLAN DE MEJORA

Restaurante Tip Top Bello Horizonte									
FLUJO DE EFECTIVO (con Plan de mejora)									
(miles de córdobas)									
INGRESOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Ingresos por Ventas	18,200.00	20,020.00	22,422.40	26,009.98	30,171.58	34,999.03	40,598.88	47,094.70	
Total Ingresos	18,200.00	20,020.00	22,422.40	26,009.98	30,171.58	34,999.03	40,598.88	47,094.70	
EGRESOS									
Costos									
- Fijos	7,011.00	7,712.10	8,483.31	9,331.64	10,264.81	11,291.29	12,420.41	13,662.46	
Comisiones									
- Gtos. Ventas	82.64	90.91	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41	161.05	
Gastos de Operación	443.99	648.39	823.23	905.55	996.11	1,095.72	1,205.29	1,325.82	
Gastos de Administración	255.12	280.63	308.69	339.56	373.52	410.87	451.95	497.15	
Depreciación									
- Maquinaria	190.29	209.32	230.25	253.28	278.60	306.46	337.11	370.82	
Amortización	23.47	25.82	28.40	31.24	34.37	37.80	41.58	45.74	
Otros Gastos	45.62	50.18	55.20	60.72	66.79	73.47	80.82	88.90	
Total Egresos	8,052.13	9,017.35	10,029.08	11,031.99	12,135.19	13,348.71	14,683.58	16,151.94	
Flujo Neto	10,147.87	11,002.65	12,393.32	14,977.99	18,036.39	21,650.33	25,915.30	30,942.77	
Impuesto del 30%	3,044.36	3,300.80	3,718.00	4,493.40	5,410.92	6,495.10	7,774.59	9,282.83	
Utilidad Neta	7,103.51	7,701.86	8,675.32	10,484.60	12,625.48	15,155.23	18,140.71	21,659.94	
Tasa de corte	0.09								
VAN	65,162.22								
R(B/C)	2.5								

ANEXO 10:

Copia de la página 2135 de **LA GACETA** Diario Oficial No. 105 en donde aparece el Arto. 123 de la Ley 217 “**Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales**”

06-06-1996	LA GACETA - DIARIO OFICIAL	105
<p>Arto. 119.- La importación de equipos, proceso o sistemas y materiales que utilicen energía atómica, cobalto u otro material radiactivo, será reglamentada por la autoridad competente.</p> <p>Arto. 120.- Las actividades industriales, comerciales o de servicio consideradas riesgosas por la gravedad de los efectos que puedan generar en los ecosistemas o para la salud humana, serán normadas y controladas por el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales y el Ministerio de Salud. La Regulación incluirá normas sobre la ubicación, la construcción, el funcionamiento y los planes de rescate para disminuir el riesgo y el impacto de un posible accidente.</p> <p>Capítulo II</p> <p>De la Contaminación de la Atmósfera, Agua y Suelo.</p> <p>Arto. 121.- Las actividades que afecten a la salud por su olor, ruido o falta de higiene serán normados y regulados por el Ministerio de Salud.</p> <p>Arto. 122.- El Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales, en coordinación con el Ministerio de Construcción y Transporte y la Policía Nacional reglamentará el control de emisiones de gases contaminantes provocados por vehículos automotores.</p> <p>Arto. 123.- Se prohíbe filmar en lugares públicos cerrados, entre estos: cines, teatros, medios de transporte restaurantes, oficinas públicas y hospitales. Así mismo, quema de tóxicos en las vías públicas, entre estos, las llantas y otros tóxicos que dañen las vías respiratorias las personas.</p> <p>Arto. 124.- La fumigación aérea de agroquímicos, será regulada por la autoridad competen estableciendo distancias</p>	<p>Capítulo III</p> <p>Desechos Sólidos No-Peligrosos.</p> <p>Arto. 129.- Las alcaldías operarán sistemas de recolección, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos no peligrosos del Municipio, observando las normas oficiales emitidas por el Ministerio del Ambiente y los Recursos naturales y el Ministerio de Salud, para la protección del ambiente y la salud.</p> <p>Arto. 130.- El Estado fomentará y estimulará el reciclaje de desechos domésticos y comerciales para su industrialización, mediante los procedimientos técnicos y sanitarios que aprueben las autoridades competentes.</p> <p>Capítulo IV</p> <p>Residuos Peligrosos.</p> <p>Arto. 131.- Toda persona que maneje residuos peligrosos está obligada a tener conocimiento de las propiedades físicas, químicas y biológicas de estas sustancias.</p> <p>Arto. 132.- Se prohíbe importar residuos tóxicos de acuerdo a la clasificación de la autoridad competente, así como la utilización del territorio nacional como tránsito de los mismos.</p> <p>Arto. 133.- El Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales, podrá autorizar la exportación de residuos tóxicos cuando no existiese procedimiento adecuado en Nicaragua para la desactivación o eliminación de los mismos, para ello se requerirá de previo el consentimiento expreso del país receptor para eliminarlos en su territorio.</p> <p>Título V</p>	

Fe de erratas: En donde dice “Arto. 123.- Se prohíbe filmar en lugares públicos...”, debe decir “Arto. 123.- Se prohíbe fumar en lugares públicos...”

ANEXO 11:

ORGANIGRAMA PROPUESTO

Incluyendo a un Administrador en el restaurante Tip Top Bello Horizonte, este ocuparía una posición similar a la del Supervisor, subordinado directamente al Gerente del Restaurante.

